

UNIVERSIDAD AMERICANA FACULTAD DE INGENIERÍA



“Propuesta de Creación del Departamento de Adquirencia en la Gerencia de Medios de Pago del Banco de la Producción S.A.”

Autor: Br. Jorge Isaac García Meza

Monografía para optar al grado de
Ingeniero Industrial

Tutor: Msc. Lygia Andrea Mejía Maldonado

Managua, Nicaragua, Junio, 2007

ÍNDICE

I.	Introducción	1
II.	Objetivos	4
	Objetivo General	4
	Objetivos Específicos	4
III.	Marco Teórico	5
	Organización y Administración de Empresas	5
	Generalidades	5
	Planificación	5
	Organización	5
	Dirección	6
	Control	6
	Naturaleza Interactiva del proceso Administrativo	6
	Diseño Organizacional y Estructura Organizacional	7
	División del Trabajo	7
	Departamentalización	8
	Jerarquía	8
	Coordinación	8
	Tipos de Estructuras Organizacionales	9
	Administración de Recursos Humanos	10
	Diseño de Cargos	10
	Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo	12
	Estructura del Análisis de Cargos	13
	Etapas del Análisis de Cargos	15
	Evaluación del Desempeño	17
	Calidad y Mejora continua	22
	Calidad	22
	Estrategias para Administrar Calidad	23
	Etapas de la metodología de Calidad	23
	El ciclo de Deming	24
	Los 14 puntos de Deming	25
	Kaizen	27
	Las 5 S	28
	Ingeniería de Métodos	30
	Productividad	30
	Diagramas de Procesos	31
	Diagrama de proceso de Flujo	33
	Herramientas estadísticas básicas para diagnosticar y analizar problemas	33
	Análisis Beneficio – Costo (B/C)	38

IV.	Hipótesis	40
V.	Diseño Metodológico	41
	Tipo de investigación	41
	Fuente y Métodos de Recopilación de Información	41
	Análisis de la Información recopilada	43
	Operacionalización de Variables	44
VI.	Resultados	46
	6.1 Objetivo específico 1	46
	6.1.1 Generalidades	46
	6.1.2 Funciones Generales	47
	6.1.3 Funciones Específicas	47
	6.1.4 Proceso de Selección y Afiliación de Comercios	60
	6.1.5 Proceso de Atención y Visita a Comercios afiliados	61
	6.1.6 Proceso de Reembolso a Comercios afiliados	62
	6.1.7 Proceso de Selección, Ubicación e Instalación de ATM's	63
	6.1.8 Proceso de Atención y Visita de ATM's instalados	64
	6.2 Objetivo específico 2	65
	6.3 Objetivo específico 3	71
	6.3.1 Estructura organizacional	71
	6.3.2 Funciones generales y específicas	72
	6.3.3 Cargos	73
	6.3.4 Colaboración e interrelación con demás áreas	73
	6.4 Objetivo específico 4	76
	6.4.1 Funciones del Personal	76
	6.4.2 Políticas del Departamento de Adquirencia	80
	6.4.3 Procesos del Departamento de Adquirencia	83
	6.4.4 Procedimientos del Departamento de Adquirencia	89
	6.5 Objetivo específico 5	112
VII.	Discusión de Resultados	116
VIII.	Conclusiones	119
IX.	Recomendaciones	121
X.	Marco Lógico	
XI.	Anexos	
XII.	Bibliografía	

I. INTRODUCCION

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas nicaragüenses en un entorno cada vez más exigente y competitivo es la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles y de esta manera garantizar el máximo rendimiento de sus inversiones en cada una de las unidades estratégicas de negocio que las integran.

El mercado de tarjetas de crédito en Nicaragua no es la excepción, siendo uno de los sectores de mayor crecimiento en la banca privada y empresas financieras. El uso de las tarjetas¹ de crédito y débito se extiende a las más diversas transacciones de bienes y servicios, desde comprar un boleto de avión, comer en un restaurante, ir de compras al supermercado, o hasta cubrir una repentina enfermedad, por lo que su presencia juega un rol cada vez más protagónico en la economía doméstica de los nicaragüenses.

En el negocio de las tarjetas de crédito, el procesamiento de tarjetas es de vital importancia para las instituciones dedicadas a esta actividad ya que permite que los pagos realizados con las tarjetas que estas mismas instituciones emiten sean aceptados, además obtienen ingresos adicionales en concepto de comisiones cobradas a los comercios afiliados por adelantarles los fondos de compras realizadas con tarjetas como medio de pago, así como comisiones y cargos por retiros de efectivo en cajeros automáticos.

El negocio de procesamiento de tarjetas, también llamado Adquirencia², en Nicaragua está concentrado por tres empresas: BANPRO, Credomatic y Aval Card en lo que se refiere a procesamiento a comercios afiliados y con relación al procesamiento de tarjetas por medio de redes de cajeros automáticos, las instituciones con presencia nacional son: Banpro, BAC, BDF y Bancentro.

En BANPRO, es la Gerencia de Medios de Pago la que tiene bajo su responsabilidad el negocio de procesamiento de tarjetas, sin embargo las actividades relacionadas no se han venido realizando consistentemente.

¹ Ver anexo N°.1: Glosario de Términos y Abreviaturas.

² Idem

El procesamiento de tarjetas por medio de terminales de punto de venta P.O.S.³ y cajeros automáticos A.T.M.⁴, son las actividades principales de este tipo de negocio el cual se trató de optimizar para incrementar los recursos generados por cada una de ellas, ya que con los procedimientos existentes se estaban desaprovechando oportunidades.

En los últimos años y debido al crecimiento experimentado por BANPRO, quien ocupa el primer lugar en depósitos⁵ de todo el Sistema Financiero Nacional, la cantidad de clientes que demandan servicios de afiliación de comercios por medio de terminales de punto de venta P.O.S. y la instalación de cajeros automáticos, también ha aumentado y el presente estudio representa una propuesta para aprovechar el crecimiento potencial de la cartera de clientes del Banco.

Anteriormente, las actividades relacionadas con la afiliación de comercios e instalación de cajeros automáticos se realizaban sin tener en cuenta políticas y procedimientos claros que garantizaran el desarrollo adecuado de la cartera de clientes, lo cual había dejado como resultado afiliaciones de poco o ningún valor para el Banco así como A.T.M.'s con bajo rendimiento.

Durante los años 2005 y 2006 se realizaron inversiones importantes en equipos nuevos para su instalación en comercios potenciales de afiliación y reemplazo de P.O.S. dañados, sin embargo sólo una parte de esos equipos se instaló en comercios con buen rendimiento, debido a que no se realizó una identificación y selección previa de posibles comercios rentables, es decir comercios de interés y valor para el Banco.

El presente estudio pretende brindar las herramientas e información necesaria para la reubicación de los equipos con pobre rendimiento, de acuerdo a estándares definidos que también serán útiles para la ubicación de futuras inversiones en P.O.S. y A.T.M.'s

³ Ver anexo N°.1: Glosario de Términos y Abreviaturas.

⁴ Idem

⁵ Ver anexo N°.4: Depósitos SFN al 30 de Septiembre 2006.

Con la presente investigación, se pretende además elaborar una propuesta para la creación de un Departamento de Adquirencia en la Gerencia de Medios de Pago de BANPRO que sea capaz de anticiparse a los cambios y necesidades de sus clientes, ya que los P.O.S. sin uso, así como los cajeros automáticos con pocas transacciones representan oportunidades de negocio desperdiciadas ya que podrían estar instalados en establecimientos con mejor potencial de uso y facturación.

El Departamento de Adquirencia propuesto en el estudio cuenta también con políticas y parámetros establecidos para el análisis e identificación de clientes potenciales, así como los indicadores que se utilizarán para evaluar el rendimiento de los equipos instalados.

La Gerencia de Medios de Pago proyecta ampliar la cobertura de los servicios de procesamiento de tarjetas durante el año 2007 mediante la adquisición de nuevos P.O.S. y cajeros automáticos en concordancia con la Visión del Banco⁶, la cual establece que la institución desea proyectarse como la más grande y rentable del Sistema Financiero Nacional, lo cual implica una línea de acción clara y precisa: crecer, pero siendo rentables, es decir crecer responsablemente y procurar el máximo rendimiento de las inversiones del Banco, lo cual es uno de los objetivos principales del Departamento de Adquirencia propuesto.

Otro de los beneficios que se obtendrán mediante la creación del Departamento de Adquirencia, es la disminución del riesgo de afiliar comercios que representen posibles fraudes y contracargos o “chargebacks”⁷ los cuales disminuyen directamente los ingresos del Departamento.

Una de las principales limitaciones que se tuvo para el desarrollo de este trabajo, fue tratar en todo momento de abordar el tema desde una perspectiva que no implicara comprometer información financiera y privada de la institución en donde se realizó el estudio, así como sus clientes.

⁶ Ver anexo N°.2: Misión y Visión de Banpro.

⁷ Ver anexo N°.1: Glosario de Términos y Abreviaturas.

II. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar una Propuesta para la Creación del Departamento de Adquirencia en la Gerencia de Medios de Pago del Banco de la Producción, S.A. que permita aumentar los ingresos por procesamiento de tarjetas en dicha Gerencia durante el año 2007.

Objetivos Específicos:

1. Describir los procesos, procedimientos y actividades actuales relacionadas con el procesamiento de tarjetas con el fin de conocer el manejo actual de esa área de negocio.
2. Determinar los factores principales que inciden en los bajos niveles de utilización de terminales P.O.S. y Cajeros Automáticos para proponer medidas correctivas en las actividades del Departamento.
3. Delimitar el entorno organizacional en el que funcionará el Departamento y su interrelación con las demás áreas, con el objeto de establecer su alcance y jerarquía en la Gerencia de Medios de Pago.
4. Definir nuevas funciones, procesos y procedimientos que se realizarán en el Departamento con el propósito de orientar cursos de acción y formas de proceder claras para cada caso.
5. Determinar la factibilidad de la propuesta de creación del Departamento para justificar su conveniencia, por medio del uso de la razón Costo/Beneficio.

III. MARCO TEORICO

Organización y Administración de Empresas

3.1.1 Generalidades

La Administración representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente. Desde finales del Siglo XIX se acostumbra definir la Administración en términos de cuatro funciones específicas: la planificación, la organización, la dirección y el control. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas y cabe decir que la Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

3.1.2 Planificación

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes representan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

3.1.3 Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. La organización también puede describirse como el proceso para comprometer a dos o más personas a trabajar juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una o varias metas.

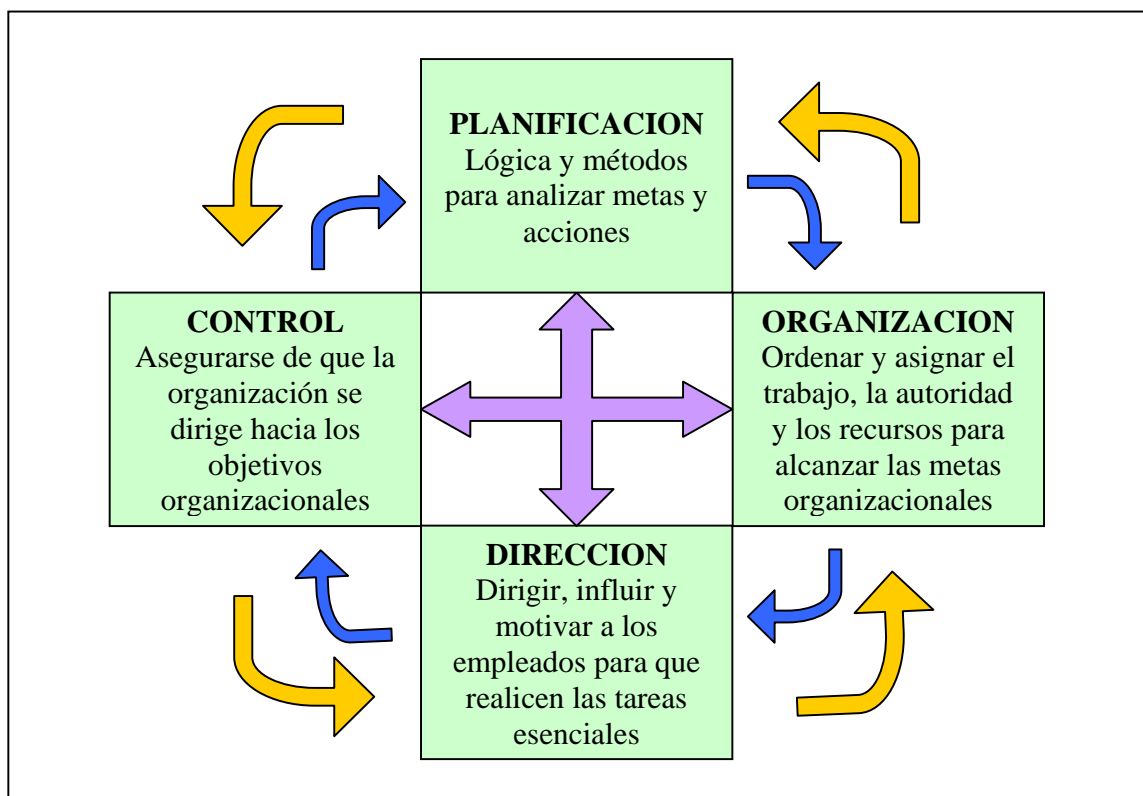
3.1.4 Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de dirección.

3.1.5 Control

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El control tiene como fin asegurar que los actos de los miembros de la organización la conducen hacia las metas establecidas y entraña los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

3.1.6 Naturaleza interactiva del proceso administrativo



3.2 Diseño Organizacional y Estructura organizacional

Una organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes.

Los gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos.

Diseño organizacional es determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización. Por otra parte, estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

Sea que se constituya una organización nueva, que se juegue con una organización existente o que se cambie radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, existen cuatro pasos básicos cuando se empiezan a tomar decisiones para organizar:

3.2.1 División del Trabajo

Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo. La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

3.2.2 Departamentalización

Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización y consiste en agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos. Así pues, la departamentalización es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos “parecidos”.

3.2.3 Jerarquía

Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización. Es el patrón de diversos niveles de la estructura de la organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

3.2.4 Coordinación

Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación. La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan.

3.2.5 Tipos de Estructuras Organizacionales

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

Organización Funcional

Es una forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad. Es decir, que la organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.

Organización por Producto/Mercado

La organización por producto/mercado, o por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. Las divisiones parecen negocios independientes y no son más que un departamento grande de una organización que se puede dedicar a producir y vender productos o servicios específicos en un mercado específico.

La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más evidente es la *división por producto*, en la que se reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto. La *división geográfica* es usada más frecuentemente cuando la organización por sus características particulares se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado. En el caso de la *división por clientes*, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

Organización Matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple” es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. La estructura matricial, es una estructura en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

3.3 Administración de Recursos Humanos

3.3.1 Diseño de cargos

El concepto del cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función. Las cuales se explican a continuación:

La tarea es una actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.

Atribución es la actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina.

Función es el conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.

Cargo es el conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición en el organigrama, de este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Ubicar un cargo en el organigrama implica establecer esas cuatro categorías o condiciones.

En el organigrama, cada cargo se representa mediante un rectángulo con dos terminales de comunicación. El terminal de arriba, que lo liga al cargo superior, refleja la responsabilidad en términos de subordinación. El terminal de abajo, que lo liga a los cargos inferiores, refleja la autoridad en términos de supervisión. Ubicar un cargo en el organigrama implica indicar su nivel jerárquico (por ejemplo, dirección, gerencia, supervisión, ejecución), el área en que está situado (departamento o división), a quién reporta (quién es su superior inmediato), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y cuáles son los cargos con que mantiene relaciones laterales.

El ocupante es la persona designada para desempeñar un cargo. Toda persona que trabaje en una organización ocupa un cargo. Existen cargos que tienen un solo ocupante (por ejemplo, el director general), en tanto que otros tienen varios ocupantes que realizan las mismas tareas. Las tareas o atribuciones constituyen las actividades realizadas por quien ocupa el cargo. Cuando una persona ocupa determinado cargo, se espera que ejecute las tareas o atribuciones propias del cargo, dependa de un supervisor, administre sus subordinados y responda por su unidad de trabajo.

Concepto de Diseño del Cargo

Diseñar un cargo significa y requiere establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo)
- b. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)
- c. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- d. A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. Los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambio continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

3.3.2 Descripción y análisis de puestos de trabajo

Descripción de Cargos

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de éstos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos lo cual puede representarse en una hoja de descripción del cargo⁸.

Análisis de Cargos

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Aunque la descripción y el análisis de cargos⁹ estén estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

3.3.3 Estructura del análisis de cargos

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

⁸ Ver anexo N°.6: Ejemplo de una hoja de descripción del cargo.

⁹ Ver anexo N°.5: Contenido de la descripción y del análisis de cargos.

Requisitos intelectuales

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Instrucción básica
2. Experiencia básica
3. Adaptabilidad al cargo
4. Iniciativa necesarias
5. Aptitudes necesarias

Requisitos físicos

Tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico necesario
2. Capacidad visual
3. Destreza o habilidad
4. Constitución física necesaria

Responsabilidades implícitas

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo – además del trabajo normal y de sus funciones – por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que se utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia debe responsabilizarse por:

1. Supervisión de personal
2. Material, herramientas o equipo
3. Dinero, títulos valores o documentos
4. Contactos internos o externos
5. Información confidencial

Condiciones de trabajo

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

1. Ambiente de trabajo
2. Riesgos

3.3.4 Etapas del Análisis de cargos

Etapas de Planeación

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos; es una fase de oficina y laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos que deben describirse.
2. Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en éste.
3. Elaboración del cronograma de trabajo.
4. Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse.
5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis.
6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones.
7. Gradación de los factores de especificaciones.

Etapas de Preparación

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo. Se puede desarrollar de manera simultánea con la etapa de planeación y generalmente incluye lo siguiente:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.).
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la super- visión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos).
4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

Etapas de Ejecución

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis. Incluye los siguientes pasos:

1. Recolección de datos sobre los cargos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s) con los ocupantes del cargo o con el supervisor inmediato.
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
4. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del cargo.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación (al comité de cargos y salarios, al ejecutivo o al organismo responsable de oficializarlo en la organización).

3.3.5 Evaluación del Desempeño

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante la evaluación del desempeño no debe no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado –el evaluado– debe saber no sólo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse éste, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización. Así mismo, la evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por el buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado
12. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, permisos, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra parte, los objetivos individuales.

Beneficios de la evaluación del desempeño:

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la organización y la comunidad:

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante este sistema pueden conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progresos y desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Es común encontrar sistemas de evaluación que se adaptan y cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical de la empresa.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son los siguientes:

Método de las escalas gráficas

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Método de la elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada".

Método de investigación de campo

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de los hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Método de incidentes críticos

Es un método sencillo de evaluación del desempeño y se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación del desempeño. La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

Método de frases descriptivas

Este método es ligeramente diferente al método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño.

3.4 Calidad y Mejora Continua

3.4.1 Calidad

Es un conjunto de cualidades de un bien o servicio que provoca la satisfacción plena de expectativas concretas en quien consume dicho bien o servicio. La calidad está muy relacionada con el servicio al cliente ya que ésta es esencial para la satisfacción de él. Juran, Gryna (1999, 5)

Calidad es: condición o requisito a llenarse de acuerdo a un contrato y/o parámetros definidos:

- ❖ El reto de hacer las cosas bien a la primera vez.
- ❖ El conjunto de aquello que satisface las necesidades del destinatario (el cliente)
- ❖ El conjunto de características de un producto o servicio que tiene.
- ❖ La habilidad de satisfacer las necesidades del cliente.

3.4.2 Estrategias para Administrar Calidad

Decisión

La decisión se establece cuando movida por una necesidad la administración reconoce que sólo con su compromiso y acción será posible cambiar el perfil de la organización modificando su estilo de administración para provocar una transformación de la cultura de la organización.

Capacitación y adiestramiento

La capacitación y adiestramiento se establece un vez que la administración ha tomado la decisión de incrementar la calidad y la productividad, debe aprender como hacerlo, para después transmitirlo a su personal. Esto se logra mediante la educación en calidad y productividad, la que como parte del proceso debe verse como una actividad continua que nunca termina.

Implantación

Cuando de verdad se desea implantar algo sólidamente se siguen una serie de acciones, como norma general, se establece el objetivo, se designa el equipo de personas que trabajan para definir y programar las acciones que lleven a lograr el propósito y la organización se mueve en forma metódica a través del proceso.

3.4.3 Etapas de la metodología de Calidad

Las nueve etapas que componen el proceso para incrementar la calidad y la productividad no parecen excesivamente complejas, pero lo son. Podría parecer que algunos conseguirían pasarse por alto, pero no es así. Las nueve etapas del proceso para incrementar la calidad y la productividad son: Gutiérrez, Pullido (1997).

1. Compromiso de la administración
2. El equipo debe administrar el proceso para incrementar la calidad y la productividad
3. Concientización y reconocimiento
4. Capacitación y entrenamiento
5. Medición de la calidad
6. Aprovechamiento de las áreas de oportunidad
7. Prevención
8. Promoción de la calidad
9. Continuidad en el proceso

3.4.4 El ciclo de Deming

El ciclo o círculo de Deming es una de las herramientas vitales para asegurar el mejoramiento continuo. Es también conocido por sus iniciales como ciclo PHRA y consiste en una serie de cuatro elementos o actividades que se llevan a cabo consecutivamente para el mejoramiento en las organizaciones: planear, hacer, revisar y actuar.

Planear: Establecer planes los cuales pueden incluir entre otras las siguientes actividades:

1. Definir la situación actual
2. Establecer un objetivo mensurable
3. Recolectar los datos relevantes
4. Determinar las causas raíz
5. Desarrollar un plan de acción

Hacer: Llevar a cabo los planes, es decir llevar a la práctica las acciones definidas: Implementar el plan de acción.

Revisar: Controlar o verificar si se ha alcanzado el objetivo, es decir chequear si los resultados concuerdan con lo planeado midiendo los resultados obtenidos.

Actuar: Estandarizar y mantener los resultados, en otras palabras, si se alcanzó el objetivo, entonces es necesario estandarizar los cambios efectuados. Es necesario también, actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

3.4.5 Los 14 puntos de Deming

1. Conseguir constancia de propósito en mejorar productos y servicios.

Es necesario centrarse incesantemente en la misión de la organización que consiste en mejorar de manera continua y permanente la calidad de los bienes y servicios.

2. Adoptar la nueva filosofía. Se requiere de un incremento permanente

de la calidad para que las empresas puedan sobrevivir.

3. Dejar de depender de las inspecciones masivas. Cuando los errores

se presentan, es porque se ha perdido eficiencia y eficacia. Por consiguiente, se deben abandonar las inspecciones masivas para encontrar errores después de que han ocurrido y se debe crear calidad desde el principio.

4. Acabar con la costumbre de otorgar negocios sólo con base en el

precio. El precio no importa sino hasta que hasta que se vincula con una medición de la calidad que se adquiere.

5. Mejorar, en forma constante y permanente, el sistema de producción

y de servicios. La obligación de la gerencia de buscar métodos para mejorar la calidad no termina jamás. Las mejoras se presentan después de estudiar el proceso mismo, y no los defectos.

6. Instituir métodos modernos de capacitación de trabajo. La

capacitación abarca más que enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad. También consiste en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajos que desempeñan.

7. Instituir el liderazgo. Los líderes parten del supuesto que los trabajadores pueden hacer las cosas lo mejor posible y se esfuerzan por ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial. El liderazgo consiste en conservar un ambiente donde todo el personal pueda tener un buen desempeño.

8. Acabar con el miedo. Es importante que el miedo no impida a los empleados hacer preguntas, reportar problemas o manifestar ideas. Los empleados se deben sentir seguros para que se pueda perseguir la calidad, debidamente, en el centro de trabajo. Una cultura abierta, donde la gente no tema decir la verdad, es esencial.

9. Abatir los obstáculos entre las áreas administrativas. Las barreras existentes entre los departamentos funcionales son contraproducentes. Los empleados pueden mejorar su productividad conociendo más a los otros y coordinando sus esfuerzos, sea cual fuere su campo profesional.

10. Eliminar los lemas, exhortaciones y objetivos destinados a los trabajadores. La meta general de las mejoras continuas en la organización debe sustituir a los letreros, lemas, etc. que, presuntamente son fuente de motivación o inspiración. Ya que los empleados no sienten ningún aliento para hacer cosas que el sistema administrativo existente les impide hacer.

11. Eliminar las cuotas numéricas. Es necesario suprimir las cuotas, porque éstas acaban por fomentar que la gente se concentre en la cantidad, muchas veces a expensas de la calidad. Las compañías deben enfocarse hacia problemas de calidad, en lugar de perseguir números ciegamente.

12. Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo. Si la gente inherentemente quiere trabajar bien lo que necesita es ayuda para superar los obstáculos que presentan los materiales, el equipo y la capacitación inadecuados. Es necesario reemplazar los sistemas que pretenden presionar el desempeño, haciendo que los trabajadores sientan que siempre están siendo juzgados, clasificados y calificados.

13. Instituir un programa vigoroso de estudio y capacitación. Incluir una preparación sólida respecto a los instrumentos y las técnicas del control de calidad, así como instrucción adicional sobre el trabajo en equipo y la filosofía de la cultura de la Administración de la Calidad Total.

14. Tomar medidas para lograr la transformación. La organización entera debe trabajar unida para que triunfe la cultura de la calidad. Los altos directivos diseñan y aplican la estrategia y los trabajadores pueden cooperar para lograr una cultura de la Administración de la Calidad Total.

3.4.6 Kaizen

La palabra Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: KAI que significa cambio y ZEN que quiere decir bondad. La esencia del Kaizen es sencilla y directa: Kaizen significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización –alta administración, gerentes y trabajadores-. Kaizen es asunto de todos.

Kaizen es un enfoque humanista, porque espera que todos participen en él. Está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo, en donde pasa una tercera parte de su vida.

Kaizen es una estrategia dirigida al consumidor para el mejoramiento. Comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas. Se supone que a la larga todas las actividades deben conducir a una mayor satisfacción del cliente.

La percepción japonesa de la administración tiene dos componentes principales: el mantenimiento y el mejoramiento. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los estándares actuales mediante entrenamiento y disciplina. El mejoramiento se refiere a mejorar los estándares actuales, o sea, establecer estándares más altos. Así la percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares.

3.4.7 Las 5 S

Para que las personas adopten el Kaizen, es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo. Por lo tanto, es necesario por un lado mejorar físicamente el ambiente de trabajo, aplicando técnicas como por ejemplo las 5S; y por otro lado eliminar todos los demás factores que causan desmotivación.

Los cinco pasos que denotan el significado de las cinco S son los siguientes:

- **Seiri:** Diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios en el lugar de trabajo y eliminar los que son innecesarios. Un método práctico y fácil consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días.
- **Seiton:** Disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del seiri, para minimizar el tiempo de búsqueda de manera que puedan ser utilizadas cuando se necesiten.
- **Seiso:** Mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo. También hay un axioma que dice que seiso significa verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento (máquina cubierta de aceite, hollín y polvo; fuga de aceite; una grieta; tuercas y tornillos flojos).
- **Seiketsu:** Extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar los tres pasos anteriores en forma continua y todos los días.
- **Shitsuke:** Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares. Las 5 S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario.

Beneficios de las 5 S

- Crea ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros.
- Mejora sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.
- Elimina las diversas clases de muda y libera espacio.
- Mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los costos de operación.
- Reduce el movimiento innecesario, como caminar.
- Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina y a asumir un interés real en Kaizen.
- Hace visibles los problemas de calidad.

3.5 Ingeniería de Métodos

3.5.1 Productividad:

Concepto: Es el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar objetivos predeterminados. El concepto anterior se puede expresar mediante la siguiente razón o cociente:

$$P \equiv \text{productividad} \equiv \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

La representación anterior establece una relación entre productos y servicios (output) y los insumos necesarios para producir dichos productos y servicios (input) y partiendo de dicha relación, teóricamente existen tres formas de aumentar los índices de productividad:

1. Aumentando el producto y manteniendo el mismo insumo.
2. Reduciendo el insumo y manteniendo el mismo producto.
3. Aumentando el producto y reduciendo el insumo.

El interés por el estudio de la productividad proviene de la necesidad de producir bienes y servicios a un mejor costo, utilizando de manera eficiente los recursos o insumos. Así se puede observar que la productividad (cociente) aumenta en la medida en que se logre incrementar el numerador, o sea incrementando la cantidad de bienes y servicios generados; también aumenta si se logra disminuir el denominador, es decir reduciendo la cantidad de insumos requeridos.

Criterios importantes para analizar la productividad

Existe una gran variedad de parámetros que afectan la productividad del trabajo; en especial, se analizan los factores conocidos como “M” mágicas, llamadas así porque todos los términos incluidos empiezan con esa letra:

Men	Hombres
Money	Dinero
Materials	Materiales
Methods	Métodos
Markets	Mercados
Machines	Máquinas
Medio Ambiente	
Mantenimiento del sistema	
Management	
Manufactura	
Misceláneos:	Controles, materiales, costos, inventarios, calidad, cantidad, etc.

3.5.2 Diagramas de procesos

Para mejorar un trabajo se debe saber exactamente en qué consiste y, excepto en el caso de trabajos muy simples y cortos, rara vez se tiene la certeza de conocer todos los detalles de la tarea. Por lo tanto, se deben observar todos los detalles y registrarlos.

El diagrama de proceso es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye además, toda la información que se considera necesaria para el análisis.

Los objetivos del diagrama de las operaciones del proceso son dar una imagen clara de toda la secuencia de los acontecimientos del proceso, es decir, estudiar todas las fases del proceso en forma sistemática.

Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un procesos dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de *operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes*.

Operación: Ocurre cuando un objeto está siendo modificado en sus características, se está creando o agregando algo o se está preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. El símbolo para este tipo de actividad es un círculo.

Transporte: Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son movidos de un lugar a otro, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección. El símbolo para este tipo de actividad es una flecha.

Inspección: Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad o cantidad de cualesquiera de sus características. El símbolo para este tipo de actividad es cuadrado.

Demora: Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos. Con esto se retarda el siguiente paso planeado. El símbolo para este tipo de actividad es una D.

Almacenaje: Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados. El símbolo para este tipo de actividad es triángulo hacia abajo.

Actividad Combinada: Cuando se desea indicar actividades conjuntas por el mismo operario en el mismo punto de trabajo, los símbolos empleados para dichas actividades (operación e inspección) se combinan con el círculo inscrito en el cuadro.

3.5.3 Diagrama de proceso de flujo

Es una representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, los transportes, las inspecciones, las esperas y los almacenamientos que ocurren durante un proceso. Incluye, además, la información que se considera deseable para el análisis.

Los objetivos del diagrama de proceso de flujo son proporcionar una imagen clara de toda la secuencia de acontecimientos del proceso, mejorar la distribución de los locales y el manejo de los materiales, también sirve para disminuir las esperas, estudiar las operaciones y otras actividades en su relación recíproca, igualmente para comparar métodos, eliminar el tiempo improductivo y escoger operaciones para su estudio detallado.

3.5.4 Herramientas estadísticas básicas para diagnosticar y analizar problemas

En estadística, se dice que un proceso es estable cuando las únicas causas de variación presentes son las de tipo aleatorio. En cambio, la presencia de causas especiales o asignables hace que el proceso se desestabilice, impidiendo la predicción de su comportamiento futuro. A continuación se describen algunas herramientas básicas de planificación, análisis e interpretación de problemas y situaciones:

Diagrama Ishikawa o Causa – Efecto

Conocido también como espina de pescado, ya que la gráfica de conjunto se asemeja a un esqueleto de pescado y cada espina puede significar una o más causas; es decir está integrado por causas básicas las cuales están conformadas por causas menores, fue desarrollado por el japonés Kaoru Ishikawa, y nos ayuda para conocer las causas que concurren en la aparición de algún efecto que nos interese analizar. Este diagrama es muy útil si es usado durante las juntas de lluvias de ideas.

El esquema básico del diagrama de Ishikawa o causa - efecto se muestra a continuación:

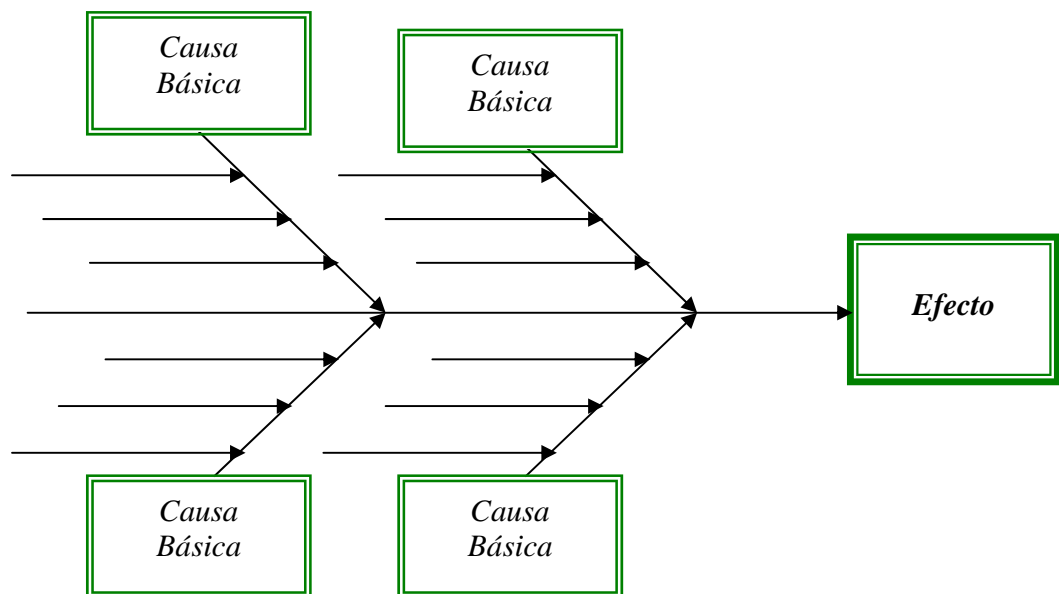
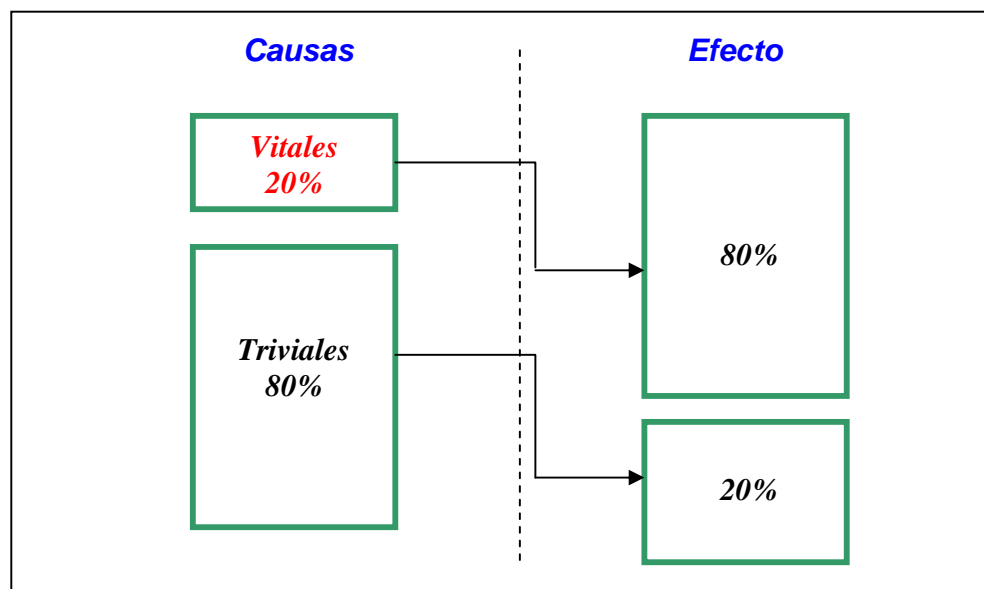


Diagrama de Pareto

Wilfredo Pareto, sociólogo y economista italiano, realizó una gran aportación a nivel mundial; la cual es, el principio que lleva su nombre, descubrió que aproximadamente el 20% de las causas originan el 80% del efecto, y el 80% de las causas restantes son responsables del 20% del resto del efecto; este fenómeno se repite con una aproximación aceptable.

Las causas responsables del 80% del efecto se les llama causas vitales y a las restantes se les denomina causas triviales, sin embargo existe entre la frontera de ambas una pequeña zona de causas a las cuales se les denomina causas de transición o causas importantes.

En 1957 la APICS (American Production and Inventory Control Society) también utilizó esta técnica para encontrar los elementos más importantes tanto en el control de producción, como en el control de los inventarios e inclusive a muchos otros problemas administrativos. Cuando se aplica a los inventarios, este concepto se llama clasificación ABC. A continuación se proporciona un ejemplo gráfico del diagrama de Pareto:



Representación Gráfica del Principio de W. Pareto.

Tipos de Diagramas de Pareto:

- Diagrama de Pareto de Fenómenos: Este es un diagrama en el cual se relacionan los resultados indeseables, como los que se presentan a continuación, y se utiliza para averiguar cuál es el principal problema.

Calidad: Defectos, faltas, fracasos, quejas, devoluciones, reparaciones, etc.

Valor: Pérdidas, gastos, costos, ingresos, ventas netas, utilidades.

Entrega: Escasez inventarios, demoras en los pagos, demoras en la entrega, stock.

Seguridad: Accidentes, errores, interrupciones, inasistencias.

- Diagrama de Pareto de Causas: Este es un diagrama en el cual se relacionan los resultados indeseables, como los que se presentan a continuación, y se utilizan para averiguar cuáles son las principales causas por lo que se están presentando los diferentes problemas.

Operarios: Turno, grupo, destreza, entrenamiento.

Máquinas: Máquinas, equipos, herramientas, organización, modelos, instrumentos.

Materia Prima: Productos, planta, lote, proveedor, especificaciones.

Métodos: Condiciones, ordenes, disposiciones, métodos, tiempos, movimientos.

Cómo elaborar Diagramas de Pareto

- Diagrama de Pareto de Fenómeno:
 1. Decida que problemas se van investigar y cómo recoger los datos.
 - Decida que clase de problemas son los que usted quiere investigar.
 - Decida que datos va a necesitar y como clasificarlos.
 - Defina el método de recolección de datos y el período de duración de la recolección.
 2. Diseñe una tabla para conteo de datos u hoja de registro, con espacio suficiente para registrar los totales. Esta hoja de registro se diseñará de acuerdo a la naturaleza del estudio.
 3. Lleve a cabo la recolección de datos, llenando la hoja de registro y totalizando la frecuencia absoluta.
 4. Elabore una tabla de datos para el diagrama. Establezca las frecuencias relativas de acuerdo a la importancia de los ítems, sus pesos, su valor (costos, ingresos, utilidades) o únicamente de acuerdo a su frecuencia.

5. Organice los ítems por orden de importancia de acuerdo a su frecuencia relativa, calculando también sus frecuencias acumuladas y su clasificación de acuerdo al método establecido. ABC / ABCD / ABC, 123, alfa, beta, gama. / ABCO.

6. Dibuje dos ejes verticales y un eje horizontal.

a. Ejes verticales:

Eje Izquierdo: marque este eje con una escala de 0 hasta el total general, ya sea esta la frecuencia absoluta o relativa.

Eje Derecho: marque este eje con una escala desde 0% hasta 100%, donde se encontrará la frecuencia acumulada.

b. Eje Horizontal: divida este eje en un número de intervalos igual al número de ítems clasificados.

7. Construya un diagrama de barras verticales y dibuje la curva acumulada en el mismo gráfico.

8. Escriba en el diagrama cualquier información necesaria.

Titulo, cifras significativas, unidades, nombre del dibujante, período de tiempo, tema y lugar de la investigación, número total de datos.

▪ Diagrama de Pareto de Causas:

1. Identificar el efecto que se desea analizar y el objetivo por alcanzar.
2. Hacer una lista de causas que originan el efecto, definiendo el valor de contribución de cada una.
3. Asignar al efecto completo el valor de 100% y determinar el porcentaje relativo de contribución de la causa, basándose en su valor individual.

4. Ordenar las causas, de mayor a menor, con base en su contribución y llenar la tabla de datos.
5. Elaborar el diagrama de Pareto y con su apoyo analizar el problema.
6. Identificar las causas vitales y tomar acciones correctivas en forma cuidadosa y específica (cada acción vital por separado).
7. Identificar las causas importantes o de transición y tomar acciones globales.
8. Identificar las causas triviales y posponer su solución para cuando haya oportunidad de realizarla.

3.6 Análisis Beneficio – Costo (B/C)

La regla del Beneficio / Costo, llamada a menudo índice del valor actual, compara a base de razones el valor actual de las entradas de efectivo futuras con el valor actual del desembolso original y de cualquier otros que se hagan en el futuro, igualando el primero con el segundo.

La regla de decisión es:

$A > B$ se acepta $A = B$ indiferente $A < B$ se rechaza
--

Beneficios	Costos
Ingresos Incrementales	Ingresos Reducidos
Costos Reducidos	Costos Incrementales

- a) Ingresos incrementales: Son todos los ingresos que captaría la empresa a través de la implementación de la propuesta.

- b) Costos reducidos: Son todos los costos que eliminaría la empresa debido a la ejecución de la propuesta.
- c) Ingresos reducidos: Son todos los ingresos que dejaría de percibir la empresa al poner en marcha la propuesta.
- d) Costos incrementales: Son todos los costos que se pueden sumar al poner en práctica la propuesta.

IV. HIPÓTESIS

La creación de un Departamento de Adquirencia en la Gerencia de Medios de Pago del Banco de la Producción, S.A. permitirá incrementar los ingresos generados por el procesamiento de tarjetas mediante la reducción de equipos sin uso o con bajos niveles de utilización durante el año 2007.

V. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 Tipo de investigación

Según el nivel de profundidad del conocimiento, la presente investigación es explicativa ya que trata de establecer la relación lógica entre la propuesta de cambios y los resultados que éstos tendrán en el funcionamiento del Departamento a proponerse.

De acuerdo a su amplitud, el presente estudio es de corte transversal porque abarca un período específico del problema o fenómeno y no su desarrollo continuo.

Fuentes y Métodos de Recopilación de Información

Fuentes de Información:

Para la presente investigación, se utilizaron fuentes primarias como lo es la información obtenida del personal del Departamento, así como clientes y usuarios de los equipos instalados. Estas fuentes primarias se utilizaron según cada objetivo específico del presente estudio para poder obtener la información pertinente y de utilidad en cada caso.

Así mismo se hizo uso de fuentes secundarias de información como libros, revistas, artículos publicados en Internet, manuales relacionados con el tema, así como reportes e informes de la Gerencia de Medios de Pago con respecto a la actividad de Adquirencia.

Instrumentos de Recopilación de Información:

En este estudio se emplearon diferentes formas de recolección de datos, como la observación directa, encuestas y entrevistas dirigidas. Las encuestas se realizaron a los clientes externos, es decir a los usuarios de los equipos, mientras que las entrevistas dirigidas y la observación directa se aplicaron a los clientes internos, es decir al personal involucrado con las actividades del Departamento.

El análisis documental de las fuentes secundarias de información disponible, es otro de los métodos que se utilizó para la obtención de información necesaria e interpretar el fenómeno en estudio, así como para la obtención de las soluciones propuestas.

Plan de Muestreo

Universo: Adquirentes, es decir entidades autorizadas y dedicadas al procesamiento de tarjetas.

Población: Adquirentes nacionales, es decir procesadores de tarjetas que operan en Nicaragua.

Muestra: Personal, Clientes, Usuarios y Procesos en el Banco de la Producción, S.A. relacionados con la actividad de procesamiento de tarjetas. En el caso del personal, la muestra incluyó a la totalidad de los individuos, mientras que para los clientes la muestra fue de 100 usuarios de A.T.M.'s (cantidad solicitada por la Gerencia para el estudio) y 15% del total de comercios afiliados (solamente comercios sin movimiento) ya que es el porcentaje estadístico de P.O.S. sin movimiento mensual. Por otro lado los procesos se analizaron en su totalidad.

Método de Muestreo: Debido a las particularidades de la muestra seleccionada, en el presente estudio se aplicó un tipo de muestreo no probabilístico y por conveniencia en donde se seleccionó a los individuos o unidades de análisis de acuerdo a características de interés.

5.3 Análisis de la Información Recopilada

- Revisión de Información:

Este proceso se llevó a cabo tanto para las entrevistas como para las encuestas y datos derivados de la observación directa, con el fin de eliminar cualquier error o información que pueda tergiversar los resultados obtenidos por medio de dichos instrumentos.

- Tabulación de la Información:

Los datos obtenidos por medio de entrevistas y observación directa se condensaron utilizando el programa "Microsof Office Word 2003" mientras que los resultados numéricos de las encuestas se tabularon utilizando "Microsof Office Excel 2003" en donde se construyeron los gráficos respectivos.

- Análisis de datos:

Para el análisis y explicación de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, se construyeron gráficos de barra, gráficos circulares, así como diagramas de Ishikawa.

También se utilizaron para la presentación, análisis e interpretación de los datos; matrices y tablas que muestran la relación entre variables de interés que estaban influyendo en la manifestación del fenómeno objeto de estudio.

Así mismo, para la evaluación de la factibilidad de la presente investigación, se hizo un análisis económico basado en los datos y cifras estimadas, utilizando como instrumento la razón Beneficio/Costo.

5.4 Operacionalización de Variables

Variables

<i>Independientes:</i>	Definición	Indicadores	Valor
Departamento de Adquirencia en la Gerencia de Medios de Pago.	Departamento encargado exclusivamente de velar por el buen funcionamiento y aprovechamiento del negocio de procesamiento de tarjetas.	Nuevas funciones Nuevos procesos Nuevos procedimientos Nuevas actividades	Documento

<i>Dependientes:</i>	Definición	Indicador	Valor
Ingresos por procesamiento de tarjetas en POS de Banpro.	Comisiones cobradas a Comercios afiliados por reembolso de facturación en POS de Banpro.	Comisiones promedio mensuales por reembolso a comercios con POS de Banpro.	C\$ promedio / mes
Ingresos por procesamiento de tarjetas en ATM's de Banpro.	Comisiones y cargos realizados a usuarios de ATM's de Banpro.	Comisiones y cargos varios promedio mensuales por uso de ATM's de Banpro.	C\$ promedio / mes

Dependientes:	Definición	Indicador	Valor
Uso de POS de Banpro instalados.	Cantidad mensual promedio de POS de Banpro con uso.	Promedio de POS con al menos una transacción al mes.	# de POS con uso / POS instalados) x 100 = % de POS con uso.
	Cantidad mensual promedio de POS de Banpro sin uso.	Promedio de POS sin transacciones durante un mes.	# de POS sin uso / POS instalados) x 100 = % de POS sin uso.
	Cantidad mensual promedio de transacciones en todos los POS de Banpro.	Promedio mensual de transacciones realizadas en POS instalados.	# promedio de transacciones en POS / mes
	Cantidad mensual promedio de transacciones en cada POS de Banpro.	Promedio mensual de transacciones realizadas en cada POS instalado.	# mensual de transacciones en POS / Total de POS instalados
Uso de ATM's de Banpro instalados.	Cantidad mensual promedio de transacciones en todos los ATM's de Banpro.	Promedio mensual de transacciones realizadas en ATM's	# promedio de transacciones en ATM's / mes
	Cantidad mensual promedio de transacciones en cada ATM de Banpro.	Promedio mensual de transacciones en cada ATM instalado.	# promedio de transacciones en ATM's / Total de ATM's instalados
Rendimiento de POS de Banpro instalados.	Comisión mensual promedio por cada POS de Banpro instalado.	Ingreso promedio mensual por procesamiento de tarjetas en cada P.O.S.	(Promedio de comisiones mensuales / POS instalados) = C\$ / 1 POS
Rendimiento de ATM's de Banpro instalados.	Comisión mensual promedio por cada ATM de Banpro instalado.	Ingreso promedio mensual por procesamiento de tarjetas en cada ATM	(Promedio de comisiones y cargos mensuales / ATM's instalados) = C\$ / 1 ATM

VI. RESULTADOS

A continuación se expondrán los resultados obtenidos durante la presente investigación, los cuales provienen de la aplicación de entrevistas dirigidas, observación directa y encuestas. En el caso de las entrevistas y encuestas, los resultados expresan las opiniones de los entrevistados y encuestados, así como sus puntos de vista particulares acerca de cada asunto tratado, mientras que los resultados obtenidos por medio de la observación provienen directamente de la manifestación y características de los procesos y actividades observadas.

6.1 Objetivo específico 1: *Describir los procesos, procedimientos y actividades actuales relacionadas con el procesamiento de tarjetas con el fin de conocer el manejo actual de esa área de negocio.*

Para el cumplimiento del objetivo anterior, se aplicaron entrevistas dirigidas a la gerencia, departamento de operaciones y personal involucrado en las actividades del departamento, asimismo se observó al personal durante la realización de cada una de sus actividades. Los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos antes mencionados son los siguientes:

6.1.1 Generalidades: Las actividades actuales relacionadas al procesamiento de tarjetas dependen jerárquicamente del departamento de operaciones¹⁰ y el personal que realiza las actividades correspondientes está compuesto por 11 personas según el siguiente detalle:

▪ Coordinador de Técnicos P.O.S. y Especialista de A.T.M.'s	1 persona
▪ Técnicos de P.O.S.	3 personas
▪ Especialista de A.T.M.'s	1 persona
▪ Ejecutivas de Afiliación de Comercios	2 personas
▪ Jefe de reembolsos	1 persona
▪ Técnicos de reembolsos	2 personas
▪ Mensajero del área de reembolsos	1 persona

¹⁰ Ver Anexo N°.3: Organigrama de Gerencia de Medios de Pago

6.1.2 Funciones generales vinculadas al procesamiento de tarjetas:

1. Segmentación y prospectación de clientes de Afiliación.
2. Selección y afiliación de comercios.
3. Atención a comercios afiliados.
4. Reembolso a comercios afiliados y envío de comprobantes impresos.
5. Mantenimiento planificado de P.O.S. y A.T.M.´s.
6. Reparación y reemplazo de P.O.S. y A.T.M.´s dañados.
7. Elaboración de informes de gestión solicitados por la Gerencia y/o Departamento de operaciones.

6.1.3 Funciones y Actividades específicas actuales:

Coordinador de técnicos P.O.S. y especialista de A.T.M.´s:

- Planificar, coordinar, dirigir y garantizar el óptimo funcionamiento de la plataforma electrónica de P.O.S.
- Atención telefónica a comercios afiliados.
- Solicitar la creación de código de comercios para nuevos afiliados.
- Programación y configuración de terminales P.O.S.
- Activación de P.O.S. virtuales para sucursales Banpro.
- Elaboración de manuales de uso de P.O.S.
- Elaboración y supervisión de cumplimiento de rutas de mantenimiento asignadas a los técnicos de P.O.S.
- Elaboración mensual de informe de visitas a comercios realizadas por los técnicos de P.O.S.
- Supervisión y coordinación de las Ejecutivas de Afiliación.
- Elaboración quincenal de informes de afiliaciones realizadas por las ejecutivas de Afiliación para pago de comisiones.
- Supervisión y coordinación de especialista de A.T.M.´s.
- Control y administración de inventario de P.O.S. y A.T.M.´s nuevos, instalados, disponibles, dañados y reactivables.
- Solicitud de materiales para instalaciones y mantenimiento de P.O.S. y ATM´s
- Solicitud de papelería para P.O.S. y actividades del departamento.
- Elaboración de informes solicitados por la Gerencia y/o Vice Gerencia de Operaciones.

Técnicos de P.O.S. :

- Instalar P.O.S. en nuevos comercios afiliados.
- Capacitar a personal usuario de P.O.S. en comercios afiliados.
- Configuración y prueba de P.O.S.
- Visitas de rutina a comercios afiliados: limpieza general de los equipos, pruebas de funcionamiento y entrega de papelería.
- Atención de emergencias de P.O.S.: equipos dañados, mal funcionamiento, conexión inadecuada, reparaciones menores, etc.
- Inspecciones de pre-instalación de P.O.S.
- Retiro de equipos instalados.
- Entrega y/o instalación de material publicitario en los comercios afiliados.
- Retiro y entrega de vouchers solicitados, documentación del comercio, correspondencia, etc.

Especialista en A.T.M.´s:

- Configuración e Instalación de A.T.M.´s
- Inspecciones previas a la instalación de ATM´s para evaluar las condiciones técnicas necesarias.
- Mantenimiento y reparación de los A.T.M.´s instalados.
- Monitoreo y seguimiento de errores y fallas en los A.T.M.´s instalados para su debida atención.
- Atención de emergencias de A.T.M.´s a nivel nacional.
- Soporte técnico en general para todos los A.T.M.´s instalados.
- Capacitación de uso y manejo de cajeros automáticos a personal de sucursales Banpro con A.T.M.´s instalados.

Ejecutivas de afiliación:

- Afiliar a nuevos comercios.
- Tramitar apertura de cuentas y solicitud de tarjetas a nuevos comercios afiliados (de ser necesario o si el comercio lo requiere)
- Hacer citas y visitar a clientes potenciales de afiliación.
- Colaboración con el departamento de mercadeo: solicitar logos de comercios para incluirlos en material publicitario, ofrecer participación en promociones conjuntas, proporcionar contactos, etc.
- Canalización de necesidades varias de los clientes de afiliación (comercios).

Personal de Reembolsos:

- Pago a comercios afiliados (acreditación a cuenta bancaria o emisión y envío de cheque) por concepto de reembolso de facturación en P.O.S. Banpro.
- Envío de notas de crédito y/o minutas de depósito a comercios afiliados, es decir el envío de comprobantes impresos del reembolso efectuado al comercio.
- Atención telefónica o por correo electrónico a comercios afiliados cuando se trata de asuntos relacionados al reembolso.
- Aplicación de débitos por contracargos¹¹ o reclamos a las cuentas de comercios afiliados y/o retención de reembolsos pendientes.
- Aplicación de débitos automáticos a tarjetahabientes y el respectivo reembolso al comercio beneficiario de la operación.
- Emisión de cheques por desembolso de extrafinanciamientos otorgados en el departamento de crédito.

El detalle de cada una de las actividades y la forma en que son realizadas por el personal del Departamento se obtuvo mediante la observación directa de dichas actividades durante su ejecución obteniéndose los siguientes resultados:

Coordinador de técnicos de P.O.S. y especialista de ATM's

Actividad específica	Hora y/o frecuencia de realización
Abrir correo y verificar si existen emergencias de P.O.S. reportadas.	Todos los días por la mañana
Monitoreo de la información recibida y/o solicitada por correo electrónico.	Constantemente durante el día.
Revisión de emergencias reportadas el día anterior y que no fueron atendidas.	Todos los días por la mañana.
Verificación de instalaciones pendientes o programadas.	Diariamente por la mañana de acuerdo a afiliaciones aprobadas.
Configuración y programación de P.O.S. a instalarse.	Por la mañana, si existen instalaciones programadas.

¹¹ Ver Anexo N°.1: Glosario de Términos y Abreviaturas

Pruebas de correcto funcionamiento de P.O.S. a instalarse.	Después de la configuración y programación del P.O.S.
Asignación de tareas programadas a los técnicos de P.O.S. (Instalaciones, emergencias, capacitaciones, visitas programadas o de rutina, etc.)	Todos los días por la mañana de acuerdo a la zona que le corresponde a cada técnico.
Programación y configuración de P.O.S. de reemplazo.	Cuando se presentan emergencias que ameritan reemplazo de equipos.
Solicitud de suministros y papelería a la Administración para su retiro en bodega.	Cuando no hay suficientes suministros y papelería en la oficina
Actualización del inventario de P.O.S. en hoja de Excel (instalados, dañados, nuevos, disponibles, etc.)	Cada vez que se presentan cambios en la composición del inventario de P.O.S.
Anotar en libreta de apuntes, comercios que notifican emergencias y el tipo de falla que presentan los P.O.S	Cuando se reciben llamadas de comercios afiliados notificando problemas con los P.O.S.
Atención de emergencias por teléfono:	Cuando la falla puede corregirse brindándole instrucciones por teléfono al personal del comercio.
Contactar al técnico de P.O.S. para que atienda emergencias reportadas.	Cuando no es posible la atención de la emergencia por teléfono.
Elaboración de reportes e informes varios.	Cuando son solicitados por correo electrónico u otro medio.

Ejecutivas de Afiliación

Actividad específica	Hora y/o frecuencia de realización
Llamar a clientes potenciales de afiliación para concertar cita y/o enviar correspondencia.	Diariamente por la mañana y por la tarde.
Visitar a clientes nuevos de afiliación.	Previa cita con el comercio, el día y la hora indicada.
Envío de correo electrónico a Clientes potenciales de afiliación y Sucursales Banpro.	Cuando el comercio o sucursal Banpro lo solicitan.

Revisión de expedientes de afiliación.	Ocasionalmente, cuando es orientado por la Administración.
Ofrecer servicios y beneficios de la Afiliación a comercios potenciales de afiliación, además de explicar requisitos.	Cuando se visita al comercio o cuando se contacta por teléfono y correo electrónico.
Retiro de documentos necesarios para la afiliación y apertura de cuenta bancaria.	Cuando el comercio afiliado lo indica.
Tramitar apertura de cuenta de reembolso en Banpro a comercios afiliados.	Cuando el comercio lo solicita.

Especialista de A.T.M.´s

Actividad específica	Hora y/o frecuencia de realización
Chequear las alarmas del sistema de monitoreo de A.T.M.´s para verificar cuáles cajeros tienen errores.	Diariamente por la mañana y durante el transcurso del día.
Notificar a quien corresponda la atención del error en A.T.M.´s fuera de servicio.	Cada vez que se detecta un error en sistema de monitoreo de A.T.M.´s.
Solicitar transporte a la Administración para atender emergencias dentro y fuera de Managua.	Cuando el tipo de error o falla que presenta el cajero le corresponde al especialista de A.T.M.´s.
Atención de emergencias de A.T.M.´s dentro y fuera de Managua.	Cuando el tipo de error o falla que presenta el cajero le corresponde al especialista de A.T.M.´s.
Reparación en oficina de partes de A.T.M.´s dañadas.	Cuando se dispone del tiempo, herramientas y repuestos necesarios para realizarlas.
Pruebas en oficina de funcionamiento correcto de A.T.M.´s.	Cuando se reportan caídas del sistema de autorizaciones.
Programación y configuración de A.T.M.´s	Cuando se trata de reubicaciones o traslados de A.T.M.´s.
Capacitación en uso y manejo de A.T.M.´s en Sucursales Banpro.	Cuando se instalan A.T.M.´s en sucursales Banpro o cambió el personal encargado del A.T.M.

Técnicos de P.O.S.

Actividad específica	Hora y/o frecuencia de realización
Limpieza general de P.O.S.	Durante las visitas a comercios y si el P.O.S. amerita limpieza.
Chequeo general de P.O.S. instalados (prueba de impresora, lectora de tarjetas y puertos de comunicación)	Cuando se visita a los comercios afiliados.
Suministro de papelería al comercio afiliado (rollos de P.O.S., vouchers manuales, resúmenes de venta, etc.)	Cuando el comercio lo solicita o cuando el técnico identifica la necesidad durante la visita.
Entrega y/o instalación de material publicitario. Ej: rótulos de caja.	Cuando se trata de instalaciones de P.O.S. en nuevos afiliados o cuando el comercio lo solicita.
Verificación de uso y estado del material publicitario entregado y/o instalado.	Cuando se visita a los comercios afiliados.
Capacitación de uso de P.O.S. y entrega de manuales.	Cuando se trata de instalaciones de P.O.S. en nuevos afiliados o cuando el comercio lo solicita debido a cambio en su personal.
Instalación de P.O.S. en nuevos comercios afiliados.	Cuando es indicado por el coordinador de técnicos de P.O.S.
Verificar las condiciones técnicas necesarias previo a la instalación de P.O.S. en nuevos comercios afiliados.	Ocasionalmente, previo a la instalación programada del P.O.S.
Traslado de P.O.S. instalados: Comercio cambió de dirección o modificó su ubicación dentro del mismo local.	Cuando el comercio lo solicita.

Jefe de Reembolsos

Actividad específica	Hora y/o frecuencia de realización
Ingreso al sistema de cuentas de efectivo para autorizar pagos a comercios.	Diariamente por la mañana y por la tarde.
Ingreso al sistema de cuentas de efectivo para autorizar elaboración de cheques a comercios.	Diariamente por la mañana y por la tarde.
Ingreso al sistema de cuentas de efectivo para autorizar elaboración de cheques por extrafinanciamientos otorgados.	Cuando hay solicitudes de cheques de extrafinanciamientos.
Aplicación de débitos automáticos a tarjetahabientes y reembolso al comercio respectivo.	Eventualmente, aproximadamente 6 veces por mes.
Contabilización de operaciones realizadas en el área.	Diariamente, pero sin hora definida.
Aplicación de contracargos a comercios afiliados.	Cada vez que son solicitados por el departamento de contracargos.
Atención telefónica y por correo electrónico a comercios afiliados.	Cuando el comercio lo solicita.

Técnicos de Reembolso

Actividad específica	Hora y/o frecuencia de realización
Abrir correo con información procesada para pago a comercios afiliados.	Diariamente por la mañana y tarde.
Copiar información procesada para pago, clasificarla y seleccionarla de acuerdo al tipo de pago: cheques o notas de crédito.	Diariamente por la mañana y tarde.
Carga de archivos en el sistema de cuentas de efectivo para su debida autorización de pago.	Diariamente por la mañana y tarde.

Impresión de notas de crédito y cheques con sus respectivos reportes de reembolso a comercios afiliados.	Diariamente por la mañana y tarde
Envío de cheques de reembolso para firma por parte de personal autorizado.	Diariamente por la mañana.
Preparar minutas de depósito a cuentas de comercios afiliados en otros Bancos.	Diariamente por la mañana.
Preparar lista de entrega de documentos a mensajero de reembolsos.	Diariamente por la mañana.

Mensajero del área de reembolsos

Actividad específica	Hora y/o frecuencia de realización
Entrega a comercios afiliados de documentos pendientes del día anterior.	Diariamente por la mañana.
Depósito a cuentas de comercios afiliados en otros Bancos.	Diariamente por la mañana.
Entrega de notas de crédito y cheques por reembolso a comercios afiliados.	Diariamente por la tarde.

De manera general, se podrían expresar las actividades del departamento en el siguiente cuadro consolidado:

Funciones generales	Cargo ejecutor	Funciones específicas	Comentarios
Segmentación y prospectación de clientes de Afiliación	Ejecutivas de Afiliación	Selección de comercios a contactar y/o visitar	No existe un procedimiento definido para la selección de comercios potenciales.
Selección y Afiliación de comercios	Ejecutivas de Afiliación	Hacer citas y visitar a clientes potenciales de afiliación.	No existe un procedimiento definido para la selección de comercios potenciales.
		Tramitar apertura de cuentas y solicitud de tarjetas a nuevos comercios afiliados.	Esto se realiza cuando el comercio lo solicita o bien la ejecutiva de afiliación lo ofrece.
		Colaboración con el departamento de mercadeo.	Solicitar logos de comercios para incluirlos en material publicitario, ofrecer promociones conjuntas, etc.
		Canalización de necesidades de los clientes de afiliación.	Ayudar al comercio en necesidades distintas a las relacionadas con la afiliación.
	Coordinador de técnicos de P.O.S. y especialista de ATM's	Programación y configuración de terminales P.O.S. para nuevos afiliados.	De acuerdo a las características y necesidades del comercio.
		Elaboración de manuales de uso de P.O.S. para los nuevos comercios afiliados.	De acuerdo a la configuración programada en el P.O.S. a instalar.

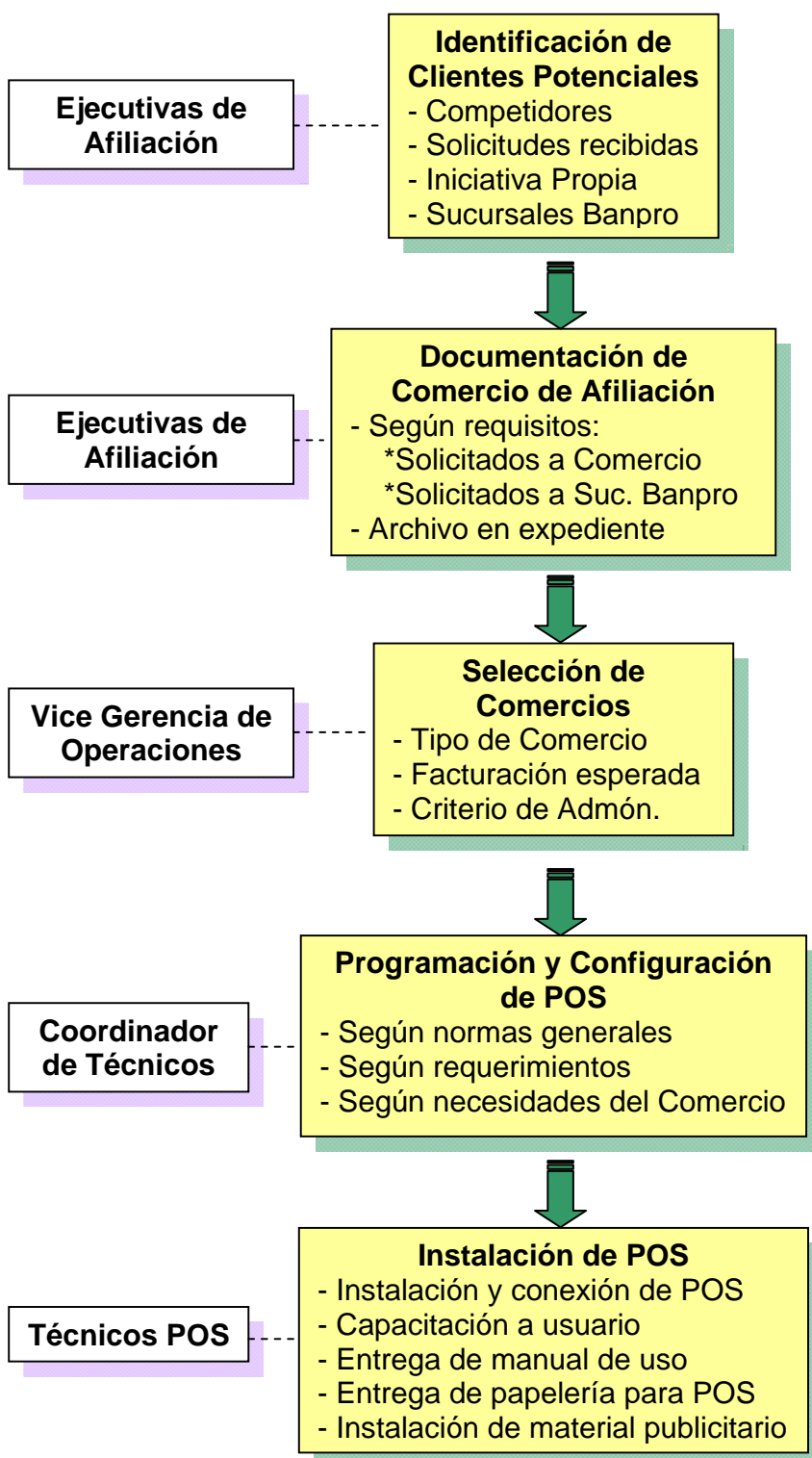
Atención a comercios afiliados	Coordinador de técnicos de P.O.S. y especialista de ATM's	Atención telefónica a comercios afiliados.	Se reciben llamadas de comercios afiliados reportando mal funcionamientos de P.O.S. y se procede a notificar al técnico de P.O.S. indicado.
		Notificación de emergencias a técnicos P.O.S. para su debida atención.	
	Técnicos de P.O.S.	Instalación de P.O.S. y capacitar a personal usuario de P.O.S.	Generalmente no se realiza inspección previa a la instalación.
		Visitas de rutina a comercios afiliados.	Limpieza general de los equipos, pruebas de funcionamiento y entrega de papelería.
		Atención de emergencias.	Equipos dañados, mal funcionamiento, etc.
		Inspecciones de pre-instalación de P.O.S.	No es una práctica frecuente.
		Retiro de equipos instalados.	No existe un política para el retiro de P.O.S.
		Entrega y/o instalación de material publicitario.	Rótulos de caja, abierto y cerrado, etc.
		Retiro y entrega de documentación.	Esto se realiza ocasionalmente.

Reembolso a comercios afiliados y envío de comprobantes impresos	Jefe de reembolsos y Técnicos de reembolso	Pago a comercios afiliados por reembolso de facturación en POS	Acreditación a cuenta bancaria o emisión y envío de cheque.
		Envío de notas de crédito y/o minutas de depósito a comercios.	Envío de comprobante impreso del reembolso efectuado.
		Atención telefónica o por correo electrónico a comercios afiliados	Cuando se trata de asuntos relacionados al reembolso.
		Aplicación de débitos por contracargos o reclamos.	A las cuentas de los afiliados y/o retención de reembolsos pendientes.
		Aplicación de débitos automáticos a tarjetahabientes y el respectivo reembolso al comercio.	Débitos por pagos recurrentes de tarjetahabientes, ej: pago de servicios públicos.
		Emisión de cheques por desembolso de extrafinanciamientos otorgados en el departamento de crédito.	Esta actividad no está relacionada al procesamiento de tarjetas, pero la emisión de cheques está centralizada.
	Mensajero de reembolso	Entrega de notas de crédito y cheques a comercios afiliados.	Siempre quedan entregas pendientes para el día siguiente.

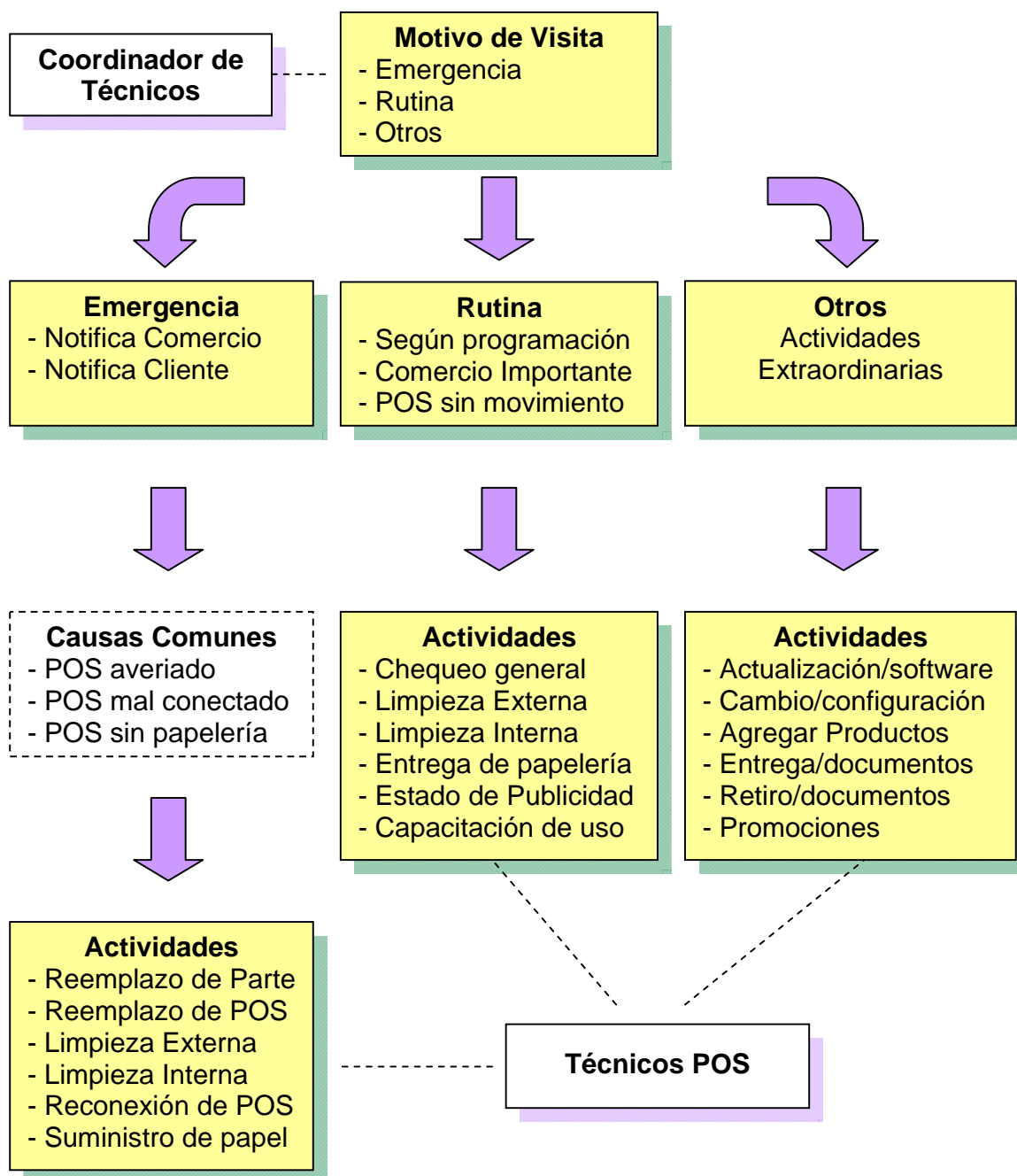
Mantenimiento planificado de POS y A.T.M.´s	Técnicos de P.O.S.	Visitas programadas a comercios afiliados.	Limpieza general, pruebas de operación, reparaciones menores.
	Especialista de ATM´s	Configuración e Instalación de A.T.M.´s.	Esto se realiza para cambios de ubicación y A.T.M.´s nuevos.
		Inspecciones previas a la instalación de A.T.M.´s	Para evaluar las condiciones técnicas.
		Mantenimiento y reparación menor de los A.T.M.´s instalados.	El mantenimiento no se realiza de acuerdo a la programación.
		Monitoreo de errores y fallas en los A.T.M.´s	Para su debida atención y solución.
		Atención de emergencias de A.T.M.´s a nivel nacional.	De acuerdo al monitoreo realizado o notificación recibida.
		Soporte técnico en general para todos los A.T.M.´s instalados.	Puede ser programado o bien en atención de emergencia.
		Capacitación de uso y manejo de A.T.M.´s.	A personal de sucursales Banpro con A.T.M.´s instalados.
Reparaciones de POS y A.T.M.´s dañados	Técnicos de P.O.S.	Reparaciones mayores y cambio de partes.	No existe un stock de partes de repuesto.
	Especialista de A.T.M.´s	Reparaciones mayores y cambio de partes.	Faltan herramientas especializadas para la realización de las tareas y es necesaria la capacitación del proveedor de A.T.M.´s.

Elaboración de informes de gestión solicitados por la Gerencia y/o departamento de operaciones.	Coordinador de técnicos P.O.S. y especialista de A.T.M.´s	Informe de Control y administración de inventario de P.O.S. y A.T.M.´s	Detalle de P.O.S. y A.T.M.´s nuevos, instalados, disponibles, dañados y reactivables.
		Informes de afiliaciones realizadas por las ejecutivas de Afiliación.	Se elaboran y remiten quincenalmente de acuerdo a los formatos de instalación de P.O.S. (ver anexo #14)
		Informe de rutas de mantenimiento de los técnicos de P.O.S.	De acuerdo a las zonas asignadas a cada técnico de P.O.S.
		Informe mensual de visitas de técnicos de P.O.S. a comercios.	Según reportes de visita firmadas por los comercios (ver anexo #13)

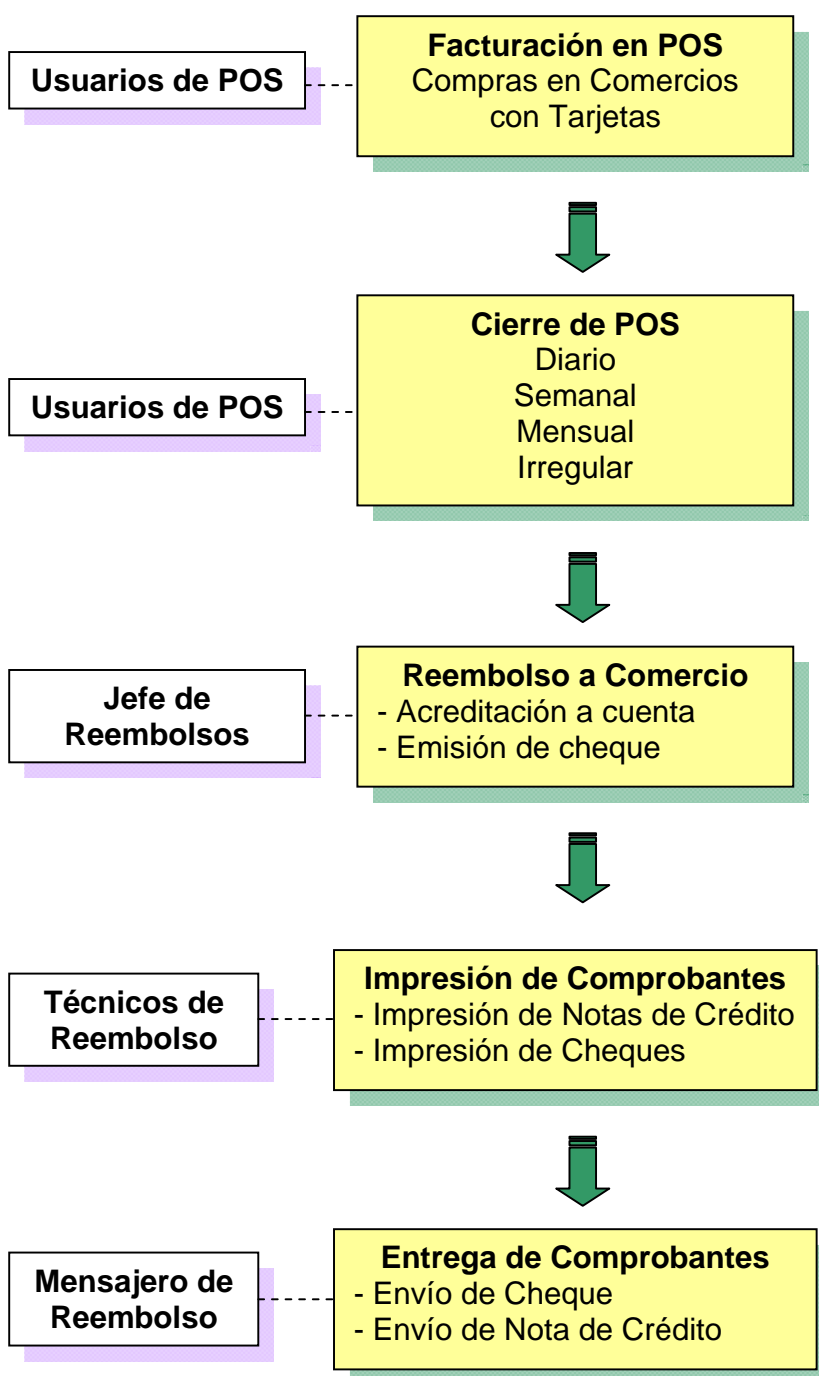
6.1.4 Proceso de Selección y Afiliación de Comercios



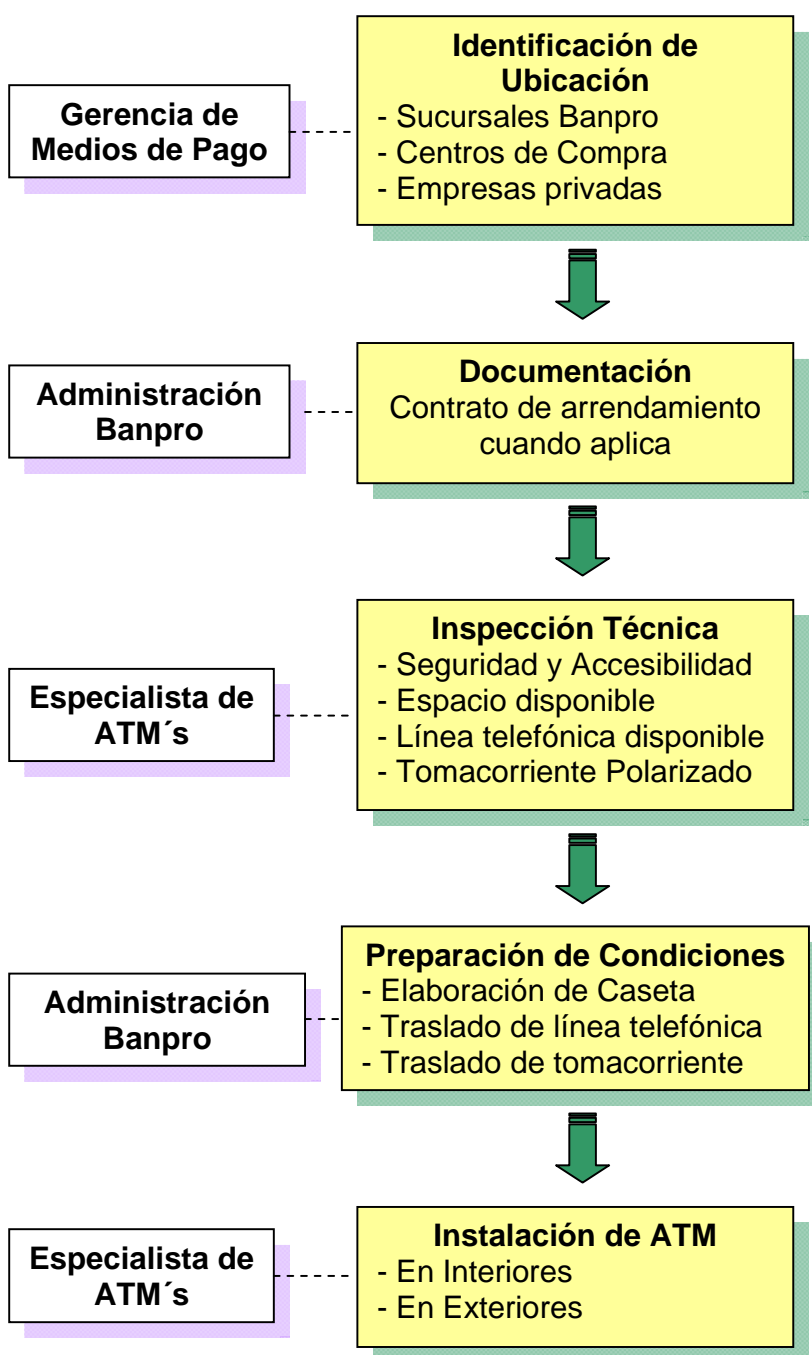
6.1.5 Proceso de Atención y Visita a Comercios Afiliados



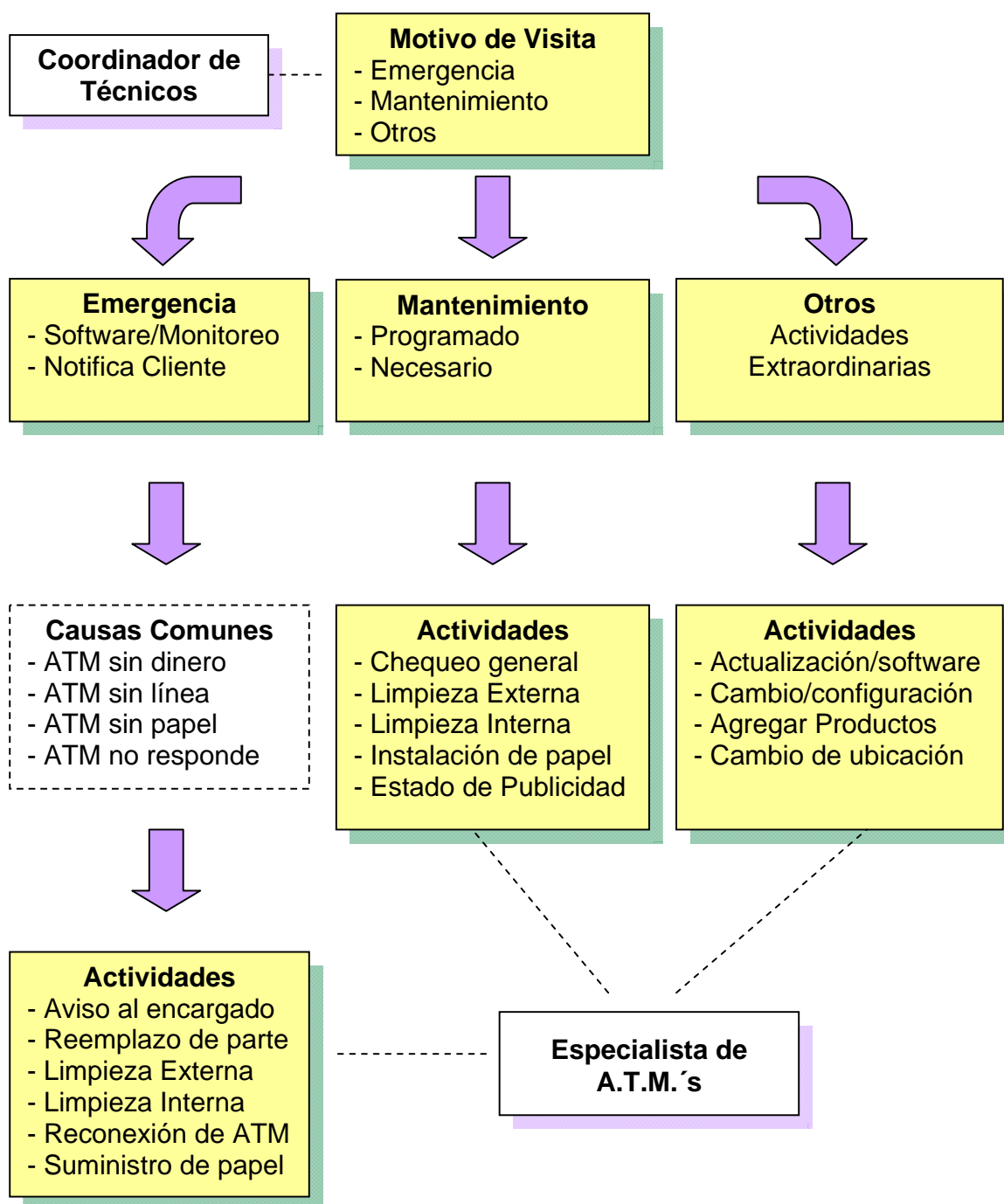
6.1.6 Proceso de Reembolso a Comercios Afiliados



6.1.7 Proceso de Selección, Ubicación e Instalación de A.T.M.'s

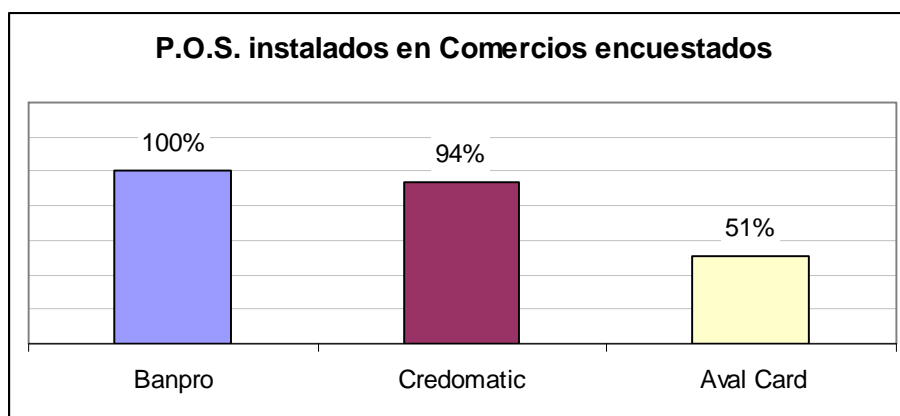


6.1.8 Proceso de Atención y Visita de ATM's instalados

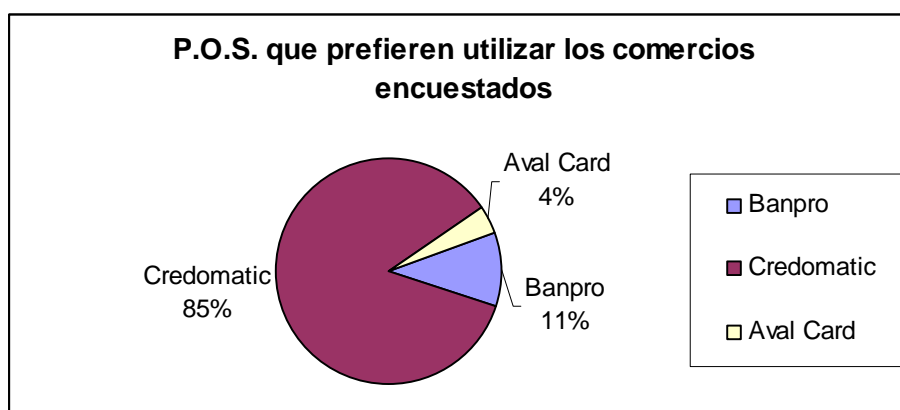


6.2 Objetivo específico 2: *Determinar los factores principales que inciden en los bajos niveles de utilización de terminales P.O.S. y Cajeros Automáticos para proponer medidas correctivas en las actividades del Departamento.*

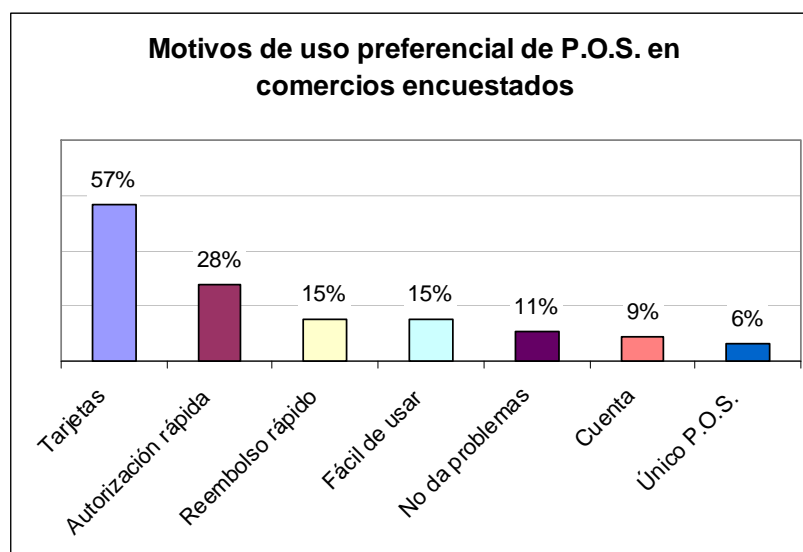
Para el cumplimiento del objetivo anterior, se aplicaron encuestas a usuarios de ATM's y usuarios de P.O.S. en comercios afiliados. Los resultados obtenidos después de la aplicación de encuestas se expresan por medio de los siguientes gráficos:



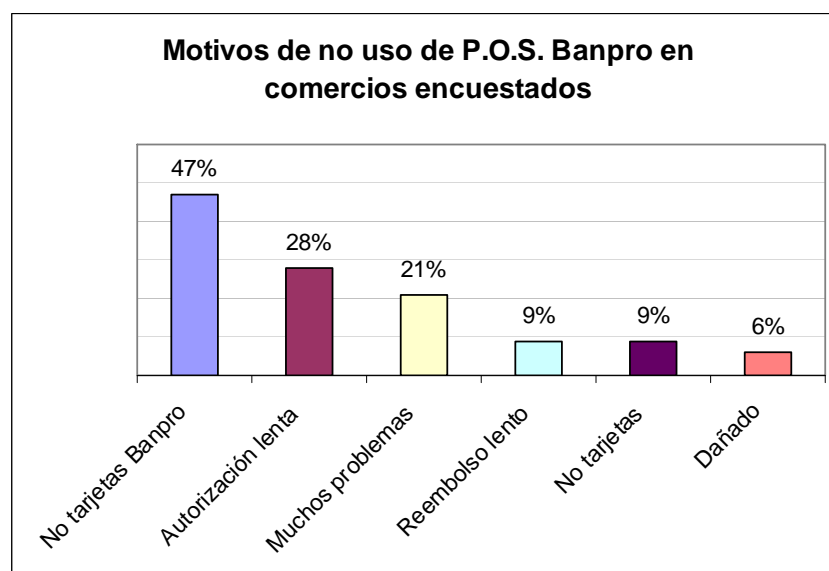
En el gráfico anterior se observa que la mayoría (94%) de los comercios afiliados a Banpro que fueron encuestados también están afiliados a Credomatic.



El gráfico anterior muestra la preferencia por el uso del P.O.S. de Credomatic en los comercios afiliados a Banpro que fueron encuestados.

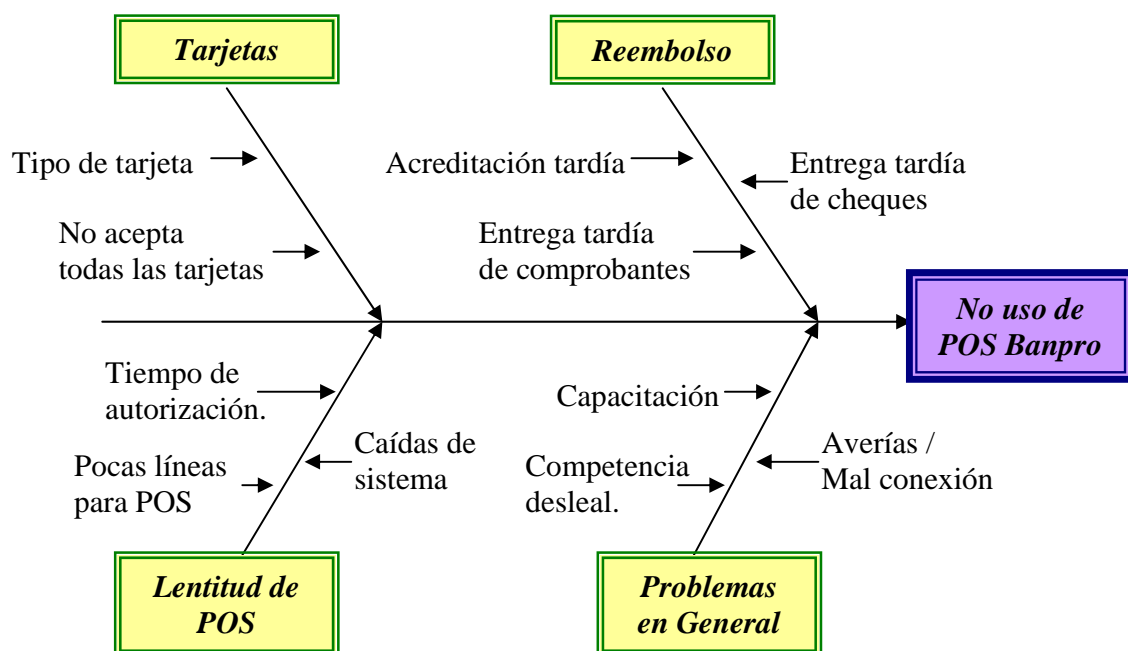


En el gráfico anterior se aprecia que los principales motivos por los cuales los comercios afiliados a Banpro prefieren utilizar los P.O.S. de Credomatic son las tarjetas (57%) y la rapidez de sus equipos para autorizar las transacciones.

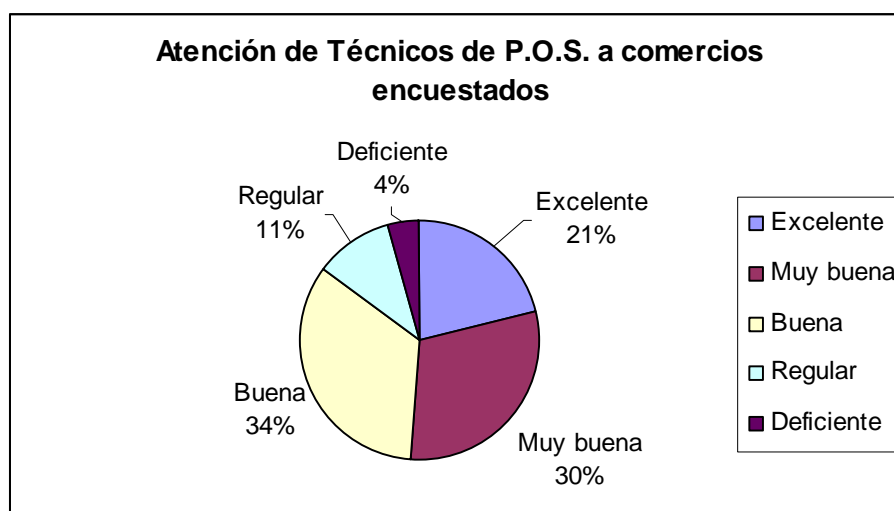


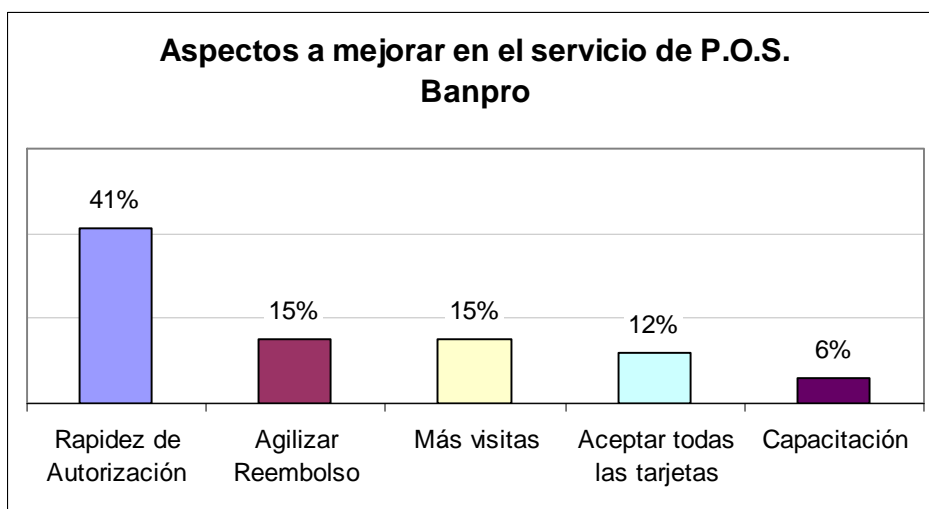
El gráfico anterior muestra que los motivos más comunes que expresan los comercios afiliados por los cuales no utilizan los P.O.S. de Banpro son la poca presencia de tarjetas Banpro en los comercios encuestados y la lentitud o demora que tienen los equipos para autorizar las transacciones.

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas a comercios afiliados y en las entrevistas al personal involucrado con la actividad de procesamiento de tarjetas en POS Banpro, se construyó el siguiente gráfico de causa y efecto que muestra las razones principales del no uso de POS instalados:

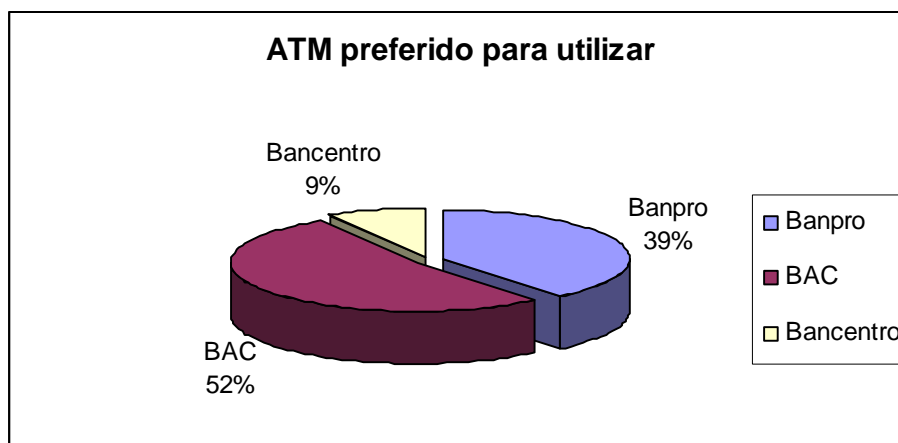


Cuando se consultó a los comercios acerca de la atención recibida por los técnicos de P.O.S., la mayoría la califica como buena (34%) o muy buena (30%) así mismo un alto porcentaje (21%) también la calificó como excelente.

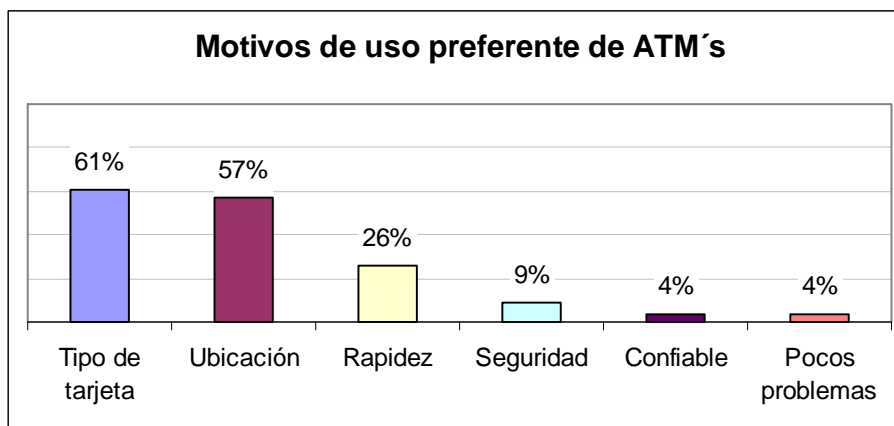




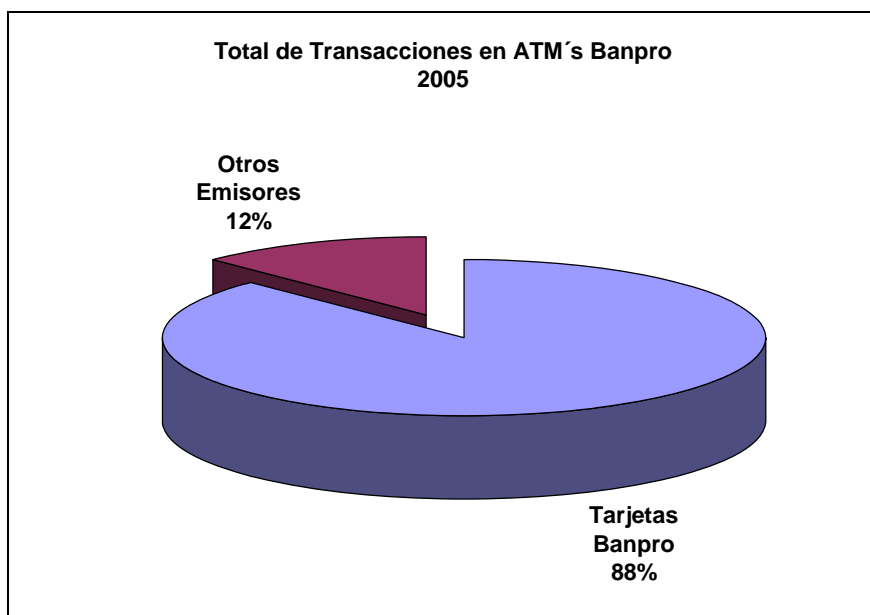
El gráfico anterior muestra una síntesis de los aspectos de mejora que fueron señalados por los comercios afiliados encuestados, siendo las recomendaciones más frecuentes: mejorar la rapidez en las autorizaciones (41%) así como agilizar el proceso de reembolso (15%) y que los técnicos de P.O.S. les visiten más frecuentemente (15%).



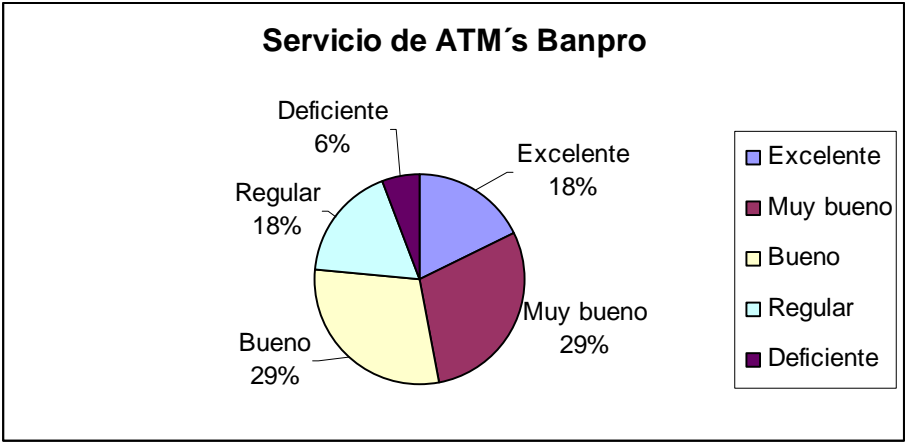
La gráfica anterior muestra el tipo de A.T.M. que los encuestados prefieren utilizar: en primer lugar los A.T.M.'s del BAC (52%) seguido de los A.T.M.'s de Banpro (39%) y en menor proporción los de Bancentro (9%).



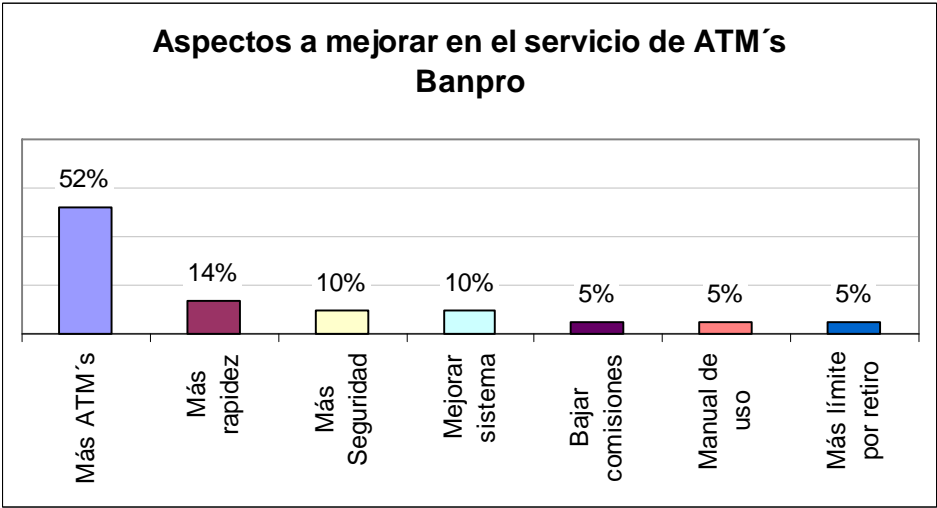
Los resultados expresados en la gráfica anterior muestran que los principales motivos por los cuales los encuestados utilizan un determinado tipo de ATM son: el tipo de tarjeta que utilizan (61%) y por la ubicación accesible del A.T.M. (57%) que permite a los clientes obtener dinero con menor esfuerzo y costo de movilización.



La relevancia del tipo de tarjeta utilizada al momento de realizar transacciones en A.T.M.'s se aprecia en el gráfico anterior, ya que confirma que los clientes prefieren utilizar los cajeros automáticos que corresponden al tipo de tarjeta que utilizan.



En la gráfica anterior se observa que la mayor parte de los encuestados tienen una opinión positiva acerca del servicio brindado por los A.T.M.'s de Banpro (Excelente-18%, Muy bueno-29%, Bueno-29%) mientras un bajo porcentaje lo calificó como Regular (18%) o deficiente (6%).

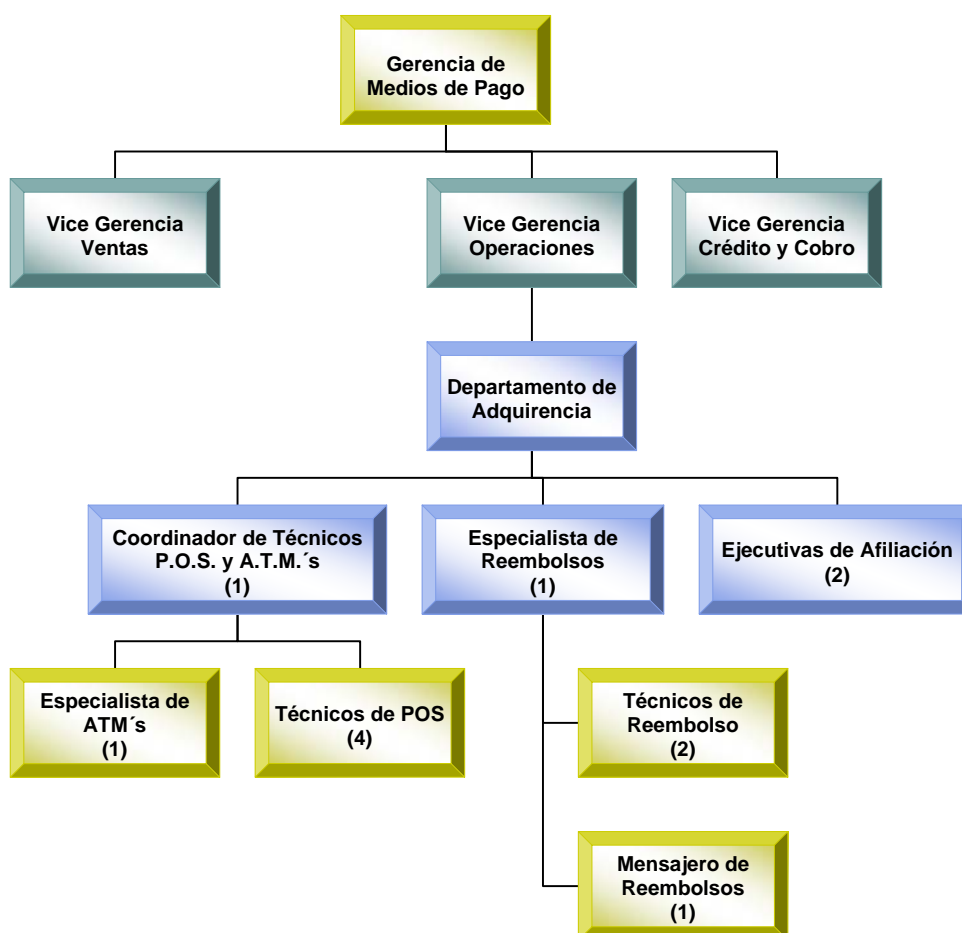


Con respecto a los aspectos que Banpro debe mejorar con relación al servicio de A.T.M.'s, los resultados que se aprecian en la gráfica anterior muestran que la mayoría de los encuestados desean más cajeros automáticos distribuidos a nivel nacional.

6.3 Objetivo específico 3: *Delimitar el entorno organizacional en el que funcionará el Departamento y su interrelación con las demás áreas, con el objeto de establecer su alcance y jerarquía en la Gerencia de Medios de Pago.*

Para el cumplimiento del presente objetivo, se entrevistó al Gerente de Medios de Pago, así como al Vice Gerente de Operaciones y los resultados de dichas entrevistas permitieron definir las siguientes características del nuevo Departamento de Adquirencia:

6.3.1 Estructura Organizacional: La estructura organizacional propuesta para la Gerencia de Medios de Pago y el nuevo Departamento de Adquirencia con sus respectivas funciones se puede representar por medio del siguiente organigrama:



Fuente: Elaboración Propia

6.3.2 Funciones Generales y Específicas: El Departamento de Adquirencia dependerá directamente de la Vice Gerencia de Operaciones y tendrá bajo su responsabilidad las siguientes funciones generales y específicas:

<i>Función General</i>	<i>Función Específica</i>
Administración y Mantenimiento de P.O.S. y A.T.M.'s instalados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalaciones de P.O.S. y A.T.M.'s en Managua y Departamentos. ▪ Mantenimiento planificado de P.O.S. y A.T.M.'s instalados. ▪ Reparación de P.O.S. y A.T.M.'s dañados. ▪ Capacitación a Comercios afiliados: Canje de Puntos, Extrafinanciamientos, Promociones, Prevención de fraudes, etc. ▪ Retiro de P.O.S. sin movimiento de acuerdo a políticas establecidas. ▪ Visitas a Comercios VIP de acuerdo a políticas de clasificación. ▪ Estadísticas e informes de las actividades del Departamento.
Reembolso a Comercios Afiliados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acreditación a cuenta bancaria de Comercio. ▪ Envío de cheque de reembolso a Comercio. ▪ Envío de comprobantes de pago por medio del mensajero de reembolsos o bien por correo electrónico o Fax.
Selección y Afiliación de nuevos comercios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de clientes potenciales de afiliación. ▪ Visita o contacto a los clientes potenciales de afiliación. ▪ Recolección y archivo de documentos de afiliación. ▪ Gestión para apertura de cuenta de reembolso a nuevos afiliados que no posean una.

6.3.3 Cargos: El departamento de Adquirencia estará conformado por 13 personas las cuales ocuparán los siguientes cargos, cada uno de los cuales tendrá su función respectiva:

Cargo	Personas
Jefe del Departamento de Adquirencia	1
Coordinador de Técnicos de P.O.S. y A.T.M.´s	1
Especialista de Reembolsos a Comercios	1
Ejecutivas de Afiliación de Comercios	2
Especialista de A.T.M.´s	1
Técnicos de P.O.S.	4
Técnicos de Reembolso a Comercios	2
Mensajero de Reembolsos	1
Total	13

6.3.4 Colaboración e Interrelación con demás áreas: El Departamento de Adquirencia colaborará e interactuará con otras áreas de la Organización, recibiendo y también brindando información y apoyo a aquellos departamentos o Vice Gerencias con las cuales tiene una relación estrecha por las características de sus actividades particulares:

- **Mercadeo y Publicidad:** El Departamento de Adquirencia proveerá a la Vice Gerencia de Mercadeo y Publicidad del Banco, un listado mensual con los comercios que presentaron mayor facturación durante el mes. Este listado les será de utilidad para desarrollar promociones conjuntas con estos comercios, brindarles apoyo con material publicitario y artículos promocionales, además de evaluar la posibilidad de establecer alianzas comerciales con ellos que también representen valor agregado para el Banco.

El apoyo recibido por la Vice Gerencia de Mercadeo y Publicidad del Banco ayudará al Departamento de Adquirencia a conseguir los siguientes objetivos:

- Desarrollar relaciones beneficiosas y duraderas con los mejores clientes de Afiliación.
 - Ayudar al desarrollo y progreso del negocio de los mejores clientes ya que esto también beneficiará al Banco.
 - Fomentar la lealtad de los comercios afiliados más importantes.
 - Desarrollar nuevos productos como tarjetas de marca compartida con beneficios especiales para Clientes y Comercios.
- **Crédito:** El Departamento de Adquirencia consultará con la Vice Gerencia de Crédito a los nuevos clientes de afiliación con el propósito de verificar su solvencia financiera con el Banco y cualquier otro antecedente crediticio de importancia. Por su parte, el Departamento de Adquirencia proveerá a la Vice Gerencia de Crédito un listado mensual de sus mejores clientes de Afiliación, para ayudar a identificar a clientes potenciales de créditos corporativos, comerciales y personales, lo cual permitirá:
- Incrementar la venta cruzada de productos y servicios del Banco.
 - Apoyo económico a las actividades de los mejores clientes de Afiliación.
 - Incrementar los ingresos financieros del Banco.
- **Contracargos¹²:** La relación con esta área se refiere al apoyo que se brindará para la obtención de comprobantes de compras solicitados a comercios afiliados por transacciones que no son reconocidas por los usuarios de tarjetas. El Departamento de Adquirencia por medio de sus técnicos de P.O.S. colaborará en el envío y recepción de correspondencia relacionada con reclamos y/o solicitud de comprobantes a comercios afiliados.

El Departamento de Contracargos por su parte, suministrará al Departamento de Adquirencia un listado mensual con los comercios afiliados con mayor índice de transacciones reclamadas por usuarios de tarjetas así como fraudes confirmados en los cuales los comercios hayan tenido participación y responsabilidad directa. Estas acciones permitirán:

¹² Ver Anexo N°.1: Glosario de Términos y Abreviaturas.

- Agilizar el trámite de retiro y/o entrega de vouchers y otros documentos solicitados a los comercios afiliados.
 - Identificar comercios que necesitan capacitación acerca del uso adecuado de P.O.S. y de la forma correcta de recibir pagos con tarjetas.
 - Detección temprana de comercios con alta participación en fraudes.
 - Reducción de índice de fraudes en Comercios Afiliados.
-
- **Sucursales Banpro:** Las Sucursales Banpro colaborarán con el Departamento de Adquirencia enviando sus listados correspondientes de clientes importantes los cuales representan comercios potenciales de Afiliación y que ya son clientes del Banco. Así mismo, el Departamento de Adquirencia por medio de sus Ejecutivas de Afiliación gestionará la apertura de cuentas en las sucursales Banpro a aquellos comercios afiliados que no posean cuentas en el Banco para el reembolso de P.O.S. Todo lo anterior permitirá:
 - Incrementar la cantidad de comercios afiliados importantes.
 - Aumentar la venta cruzada de productos y servicios del Banco.
-
- **Asesoría Legal:** Esta área apoyará las actividades y funciones del Departamento de Adquirencia cuando se trate de los siguientes casos:
 - Revisión de documentos legales presentados por los comercios.
 - Elaboración de contratos de afiliación con características especiales.
 - Disputas legales con comercios afiliados.
 - Asesoría legal cuando fuese necesario.

6.4 Objetivo específico 4: *Definir nuevas funciones, procesos y procedimientos que se realizarán en el Departamento con el propósito de orientar cursos de acción y formas de proceder claras para cada caso.*

Para cumplir con el objetivo anterior, se realizó entrevista al Gerente de Medios de Pago, así como al Vice Gerente de Operaciones, y dicha entrevista permitió definir los siguientes aspectos que regirán el funcionamiento del nuevo Departamento de Adquirencia:

6.4.1 Funciones del Personal:

- **Jefe del Departamento de Adquirencia:** La persona que desempeñe este cargo será la encargada de planificar, coordinar, dirigir, controlar y garantizar el óptimo funcionamiento de los P.O.S. y A.T.M.'s instalados de acuerdo a las políticas establecidas para el Departamento.

Funciones específicas:

- Supervisión y coordinación de las Ejecutivas de Afiliación.
 - Supervisión de Coordinador de Técnicos de P.O.S. y A.T.M.'s
 - Coordinación, programación e implementación de proyectos de Adquirencia.
 - Solicitud de papelería para P.O.S. y actividades del departamento.
 - Control y administración de inventario de P.O.S. y A.T.M.'s nuevos, instalados, disponibles, dañados y reactivables.
 - Solicitud de materiales para instalación y mantenimiento de P.O.S y A.T.M.'s
 - Elaboración quincenal de informes de afiliaciones realizadas por las ejecutivas de Afiliación para pago de comisiones.
 - Elaborar análisis estadístico mensual del desempeño del Departamento.
 - Elaboración mensual de informes para las áreas relacionadas, así como los solicitados por la Gerencia y/o Vice Gerencia de Operaciones.
-
- **Coordinador de Técnicos de P.O.S. y A.T.M.'s:** Esta persona se encargará de supervisar y coordinar el trabajo y actividades de los técnicos de P.O.S. y del especialista de A.T.M.'s. así como atender las necesidades de los comercios afiliados.

Funciones específicas:

- Elaboración y supervisión de plan de mantenimiento para los P.O.S. y A.T.M.'s instalados.
- Elaboración de informe mensual de visitas y actividades realizadas en comercios afiliados y A.T.M.'s instalados.
- Elaboración quincenal de informes de P.O.S. instalados.
- Elaboración mensual de reporte de P.O.S. sin uso para su debido monitoreo, y seguimiento.
- Monitoreo y seguimiento de A.T.M.'s con pocas transacciones.
- Atención telefónica a comercios afiliados.
- Programación y configuración de terminales P.O.S. para comercios.
- Creación y activación de P.O.S. virtuales para sucursales Banpro.
- Elaboración de manuales de uso de P.O.S.

- **Especialista de Reembolsos a Comercios:** Esta persona tendrá la función de garantizar el correspondiente pago a los comercios afiliados, así como garantizar el envío de comprobantes de reembolso a dichos comercios.

Funciones específicas:

- Atención telefónica o por correo electrónico a comercios afiliados cuando se trata de asuntos relacionados al reembolso.
- Pago a comercios afiliados (acreditación a cuenta bancaria o emisión y envío de cheque) por concepto de reembolso de facturación en P.O.S. Banpro.
- Garantizar el envío de notas de crédito y/o minutas de depósito a comercios, es decir el envío de comprobantes del reembolso efectuado.
- Aplicación de débitos por contracargos¹³ o reclamos a las cuentas de comercios afiliados y/o retención de reembolsos pendientes.
- Aplicación de débitos automáticos a tarjetahabientes y el respectivo reembolso al comercio beneficiario de la operación.

¹³ Ver Anexo N°.1: Glosario de Términos y Abreviaturas

- **Ejecutivas de Afiliación de Comercios:** Las Ejecutivas de Afiliación serán las encargadas de incorporar nuevos comercios a la cartera de clientes de Afiliación del Banco, es decir serán las responsables del crecimiento del negocio de Adquirente de Comercios Afiliados.

Funciones específicas:

- Tramitar y gestionar las afiliaciones de nuevos comercios.
 - Hacer citas y visitar a clientes potenciales de afiliación.
 - Completar solicitudes de afiliación enviadas por sucursales Banpro, así como las solicitudes de clientes que solicitan ellos mismos el servicio de P.O.S. Banpro.
 - Tramitar apertura de cuentas de reembolso para nuevos comercios afiliados si éstos no las tuviesen.
 - Colaboración con el departamento de mercadeo: solicitar logos de comercios para incluirlos en material publicitario, ofrecer participación en promociones conjuntas, proporcionar contactos, etc.
 - Completar expedientes de comercios afiliados con documentos pendientes de entrega.
-
- **Especialista de A.T.M.'s:** El especialista de A.T.M.'s será la persona encargada de garantizar que toda la plataforma de A.T.M.'s instalados funcione correcta y adecuadamente.

Funciones específicas:

- Configuración e Instalación de A.T.M.'s.
- Inspecciones previas a la instalación de A.T.M.'s para evaluar las condiciones técnicas necesarias.
- Mantenimiento y reparación de los A.T.M.'s instalados.
- Monitoreo y seguimiento de errores y fallas en los A.T.M.'s instalados para su debida atención.
- Atención de emergencias de A.T.M.'s a nivel nacional.
- Soporte técnico en general para todos los A.T.M.'s instalados.
- Capacitación de uso y manejo de cajeros automáticos a personal de sucursales Banpro con A.T.M.'s instalados.

- **Técnicos de P.O.S.:** Las personas que desempeñen este cargo serán las encargadas de garantizar que toda la plataforma de P.O.S. instalados funcione correcta y adecuadamente.

Funciones específicas:

- Instalar P.O.S. en nuevos comercios afiliados.
- Capacitar a personal usuario de P.O.S. en comercios afiliados.
- Configuración y prueba de P.O.S. así como actualizaciones de software.
- Visitas de rutina a comercios afiliados: limpieza general de los equipos, pruebas de funcionamiento y entrega de papelería.
- Atención de emergencias de P.O.S.: equipos dañados, mal funcionamiento, conexión inadecuada, reparaciones menores, etc.
- Inspecciones previas a la instalación de P.O.S.
- Retiro de equipos instalados.
- Entrega y/o instalación de material publicitario en los comercios afiliados.
- Retiro y/o entrega de correspondencia del comercio cuando fuese necesario.

- **Técnicos de Reembolso a Comercios:** Los técnicos de reembolso tendrán como función principal realizar los pagos a los comercios afiliados así como la impresión, clasificación y ensobrado de comprobantes de reembolso.

Funciones específicas:

- Impresión y ensobrado de notas de crédito efectuadas a comercios afiliados por reembolso de facturación de P.O.S.
- Impresión de cheques de reembolso a comercios afiliados.
- Elaborar minutas de depósito para reembolso a comercios con cuentas en otros Bancos.
- Preparar documentos a ser entregados por el mensajero de reembolsos.
- Preparar ruta del mensajero de reembolsos.

- **Mensajero de Reembolsos:** El mensajero de reembolsos es la persona que se encargará de entregar a los comercios afiliados los soportes impresos de los créditos efectuados a sus cuentas bancarias, o bien la entrega de cheques de reembolso y depósitos en otros Bancos en los casos que apliquen.

Funciones específicas:

- Entrega de notas de crédito a comercios afiliados.
- Entrega de cheques de reembolso a comercios afiliados.
- Entrega y/o recepción de correspondencia de comercios afiliados cuando fuese necesario.
- Realizar depósitos de reembolso a comercios con cuenta en otros Bancos.

6.4.2 Políticas del Departamento de Adquirencia: Las políticas que regirán el Departamento son las que orientarán el curso de acción de cada una de las actividades principales del Departamento:

- **Políticas para afiliación de nuevos comercios:** Las políticas de afiliación son las que determinarán las características o requisitos que deben cumplir los nuevos comercios de afiliación, dichas políticas constituirán un análisis previo que trata de garantizar nuevas afiliaciones provechosas para el Banco:

Niveles de Facturación con tarjetas: Los nuevos comercios afiliados se revisarán en el intercambio local para determinar su niveles de facturación con tarjetas emitidas por Banpro, los nuevos comercios deberán tener una facturación mínima de C\$10,000.00 mensuales con tarjetas Banpro. Esta política no aplica para comercios recientemente instaurados.

Ubicación y local del Comercio: Los nuevos comercios afiliados deberán estar preferiblemente ubicados en lugares accesibles y con afluencia de clientes como lo es el caso de centros comerciales y vías principales de circulación. El local deberá ser preferiblemente propio y no rentado.

Documentación presentada: Los nuevos comercios afiliados deberán presentar toda la documentación requerida por el Banco, ya que no se aceptarán solicitudes de afiliación con documentación incompleta, adicionalmente cuando se trate de documentación legal, ésta deberá ser revisada por el área de asesoría jurídica de la Gerencia de Medios de Pago:

Para Personas Naturales:

- Cédula de identidad de dueño o representante legal
- Cédula RUC
- Constancia de Matrícula en Alcaldía correspondiente
- Fotografías impresas del interior y exterior del comercio.
- Contrato de Afiliación firmado

Para Personas Jurídicas:

- Acta de constitución de la empresa
- Poder general de Administración
- Cédula de identidad de representante legal
- Cédula RUC de la empresa
- Constancia de Matrícula en Alcaldía correspondiente
- Fotografías impresas del interior y exterior del comercio.
- Contrato de Afiliación firmado

Historial del comercio: Los nuevos comercios afiliados así como sus propietarios o socios serán consultados en las bases de datos del Banco para determinar su historial crediticio y de manejo de cuentas. Esta política no aplica para comercios afiliados que nunca hayan tenido relación alguna con el Banco. No se aceptarán afiliaciones de comercios con mal record de crédito o con antecedentes de actividades como la emisión recurrente de cheques sin fondo.

Actividad del Comercio: Los nuevos comercios afiliados que se desean son aquellos que se dedican a actividades comerciales, sin embargo se evitarán los casinos, night clubs, juegos de azar, traga monedas, casas de cita, y cualquier otro negocio propenso a actividades fraudulentas con tarjetas.

- **Políticas para clasificación de Cartera de Comercios Afiliados:** Las políticas de clasificación de comercios afiliados permitirán identificar a aquellos comercios que requieren una mayor atención debido a la importancia que representan, así como aquellos que no son de valor para el Banco.

Comercios A (VIP): Serán aquellos clientes que mantienen relaciones comerciales importantes con el Banco. También serán clientes A, aquellos comercios con facturación mensual superior a C\$100,000.00. Estos clientes serán prioridad en la programación de visitas y mantenimiento de equipos instalados y se les atenderá de inmediato cuando surja algún inconveniente.

Comercios B: Serán los comercios afiliados con facturación mensual superior a C\$50,000.00, pero menor de C\$100,000.00 mensuales. Estos comercios se atenderán de acuerdo a programación mensual de visitas y cuando surjan inconvenientes se les atenderá el mismo día dentro del horario laboral establecido para los técnicos de POS o bien al siguiente día hábil a primera hora.

Comercios C: Serán los comercios afiliados con facturación superior a C\$10,000 y menor de C\$50,000.00. Estos comercios se atenderán de acuerdo a programación mensual de visitas y cuando surjan inconvenientes se atenderán al siguiente día hábil a primera hora.

Comercios D: Estos comercios no son de interés para el Banco y serán aquellos comercios con facturación mensual inferior a C\$10,000.00 o bien los que no registren facturación mensual y esto no tenga causas justificadas.

- **Políticas para el retiro de P.O.S. instalados:** Estas políticas constituirán los parámetros a tomar en cuenta para determinar a cuáles comercios afiliados se les retirará el servicio de procesamiento de tarjetas:

Participación comprobada en fraudes: Se les retirará el servicio de procesamiento de tarjetas a aquellos comercios que hayan participado directa o indirectamente en fraudes relacionados con el procesamiento de tarjetas, perjudicando la imagen del Banco, además de ocasionarle pérdidas.

Clientes dolosos para el Banco: Se les retirará el servicio de procesamiento de tarjetas a aquellos comercios o representantes de los mismos que con su actuar hayan perjudicado directa o indirectamente al Banco y que por lo tanto Banpro ya no desea ningún tipo de relación con dicho cliente.

Comercios clasificados como “D” en la cartera de clientes: Se les retirará el servicio de procesamiento de tarjetas a aquellos clientes clasificados como “D” de acuerdo a las *Políticas para clasificación de Cartera de Comercios Afiliados*.

- **Políticas para nuevas ubicaciones de A.T.M.’s:** Estas políticas permitirán determinar las ubicaciones más adecuadas para los A.T.M.’s del Banco, los cuales representan recursos escasos que deben aprovecharse eficientemente:

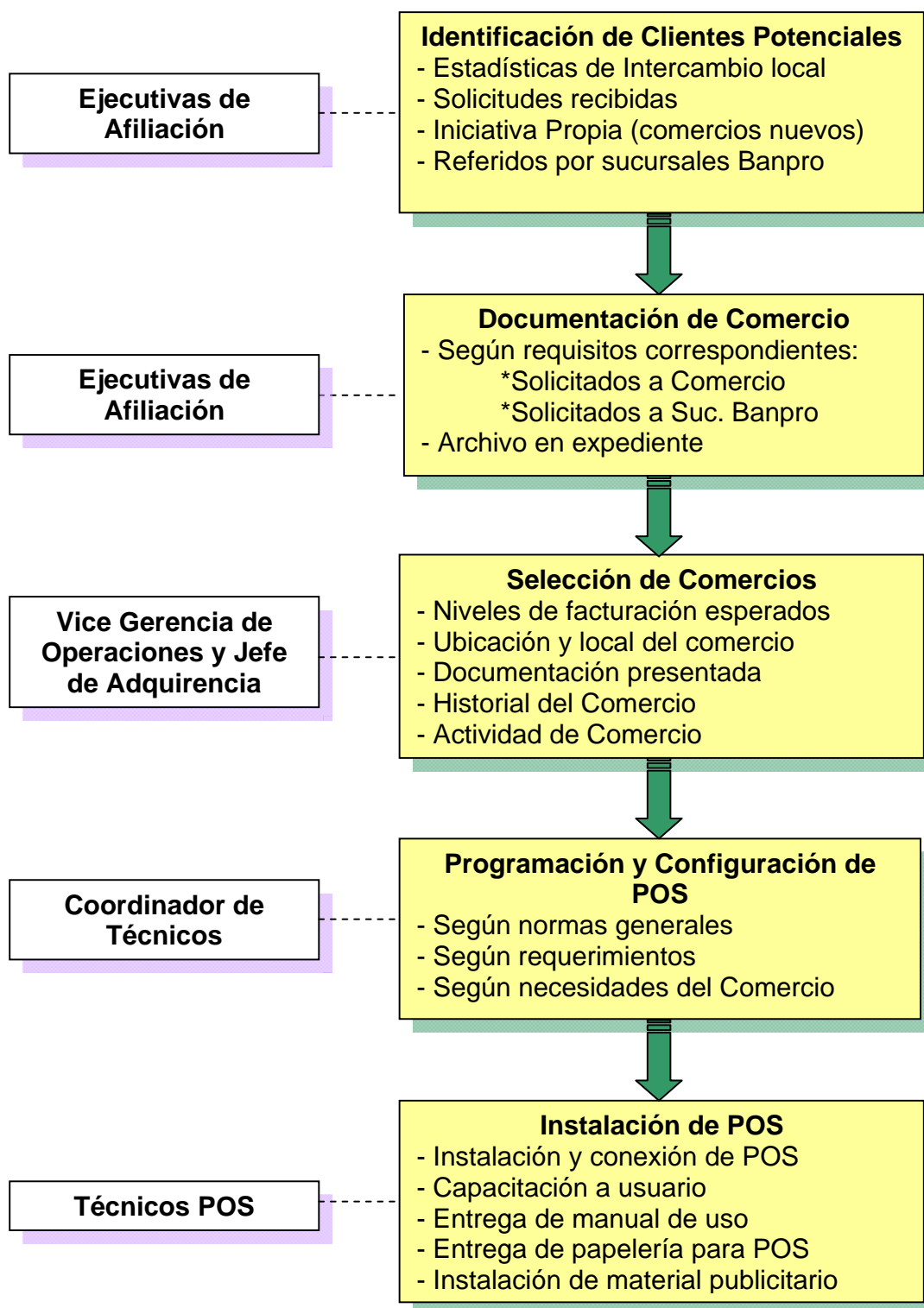
Ubicación: Se priorizarán para la instalación y reubicación de A.T.M.’s lugares accesibles, seguros y con afluencia de clientes como centros comerciales, gasolineras y sucursales del Banco.

Nivel de utilización: De acuerdo al análisis estadístico mensual, aquellos A.T.M.’s con menor cantidad de transacciones (menos de 1,000 retiros por mes) serán los candidatos para ser ubicados en otros lugares en donde puedan obtener un mejor nivel de utilización y rendimiento.

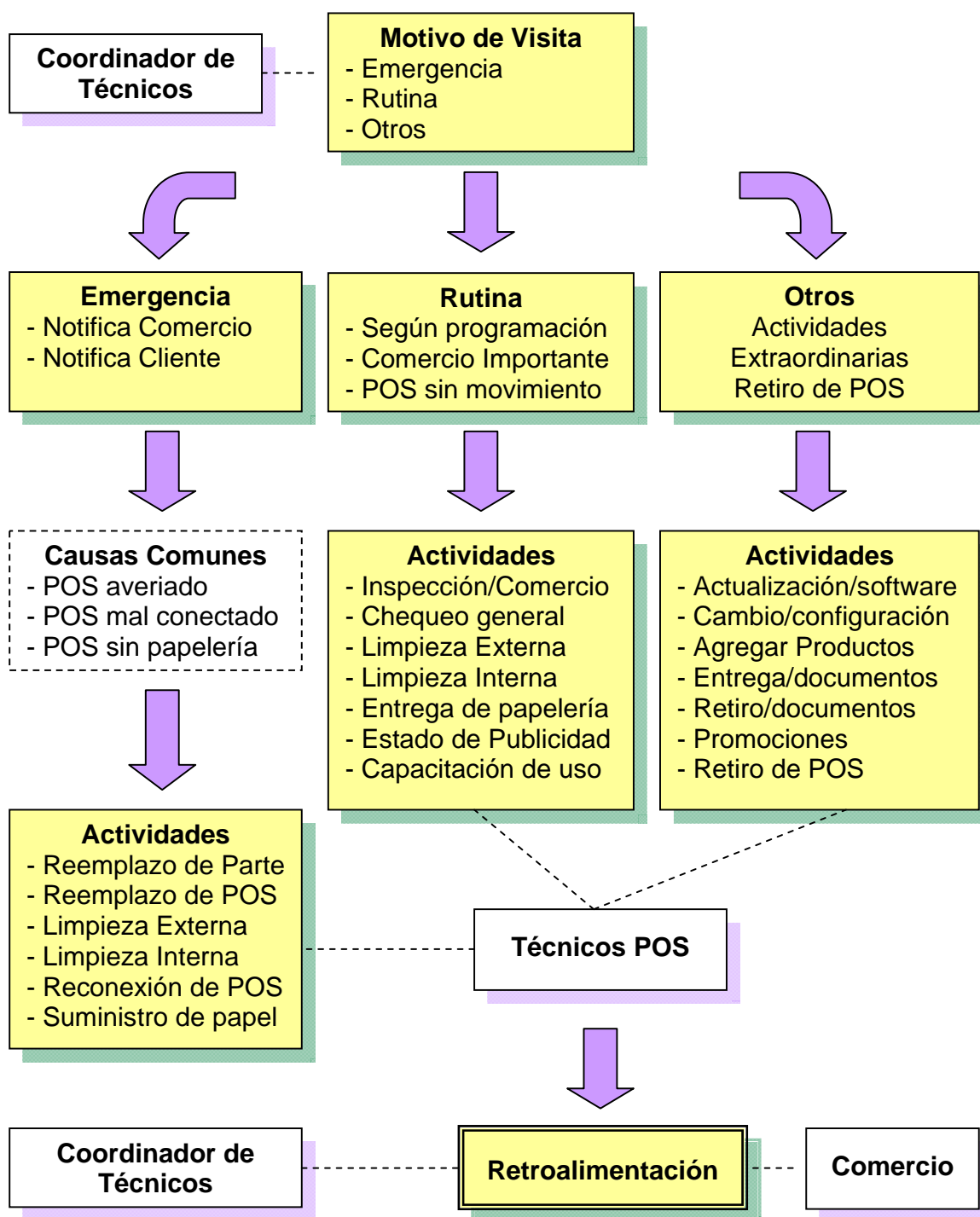
6.4.3 Procesos del Departamento de Adquirencia: Estos procesos comprenden todas las actividades que se realizan en el Departamento y estarán conformados por guías generales de funcionamiento para cada una de ellos.

- **Proceso de selección y afiliación de Comercios:** La descripción de este proceso permitirá definir cada una de las actividades necesarias para la selección y afiliación de nuevos comercios de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos previamente por el Banco, los cuales tratan de garantizar un crecimiento ordenado y rentable de la cartera de comercios afiliados, lo cual conlleva a un uso más eficiente de los P.O.S. disponibles.

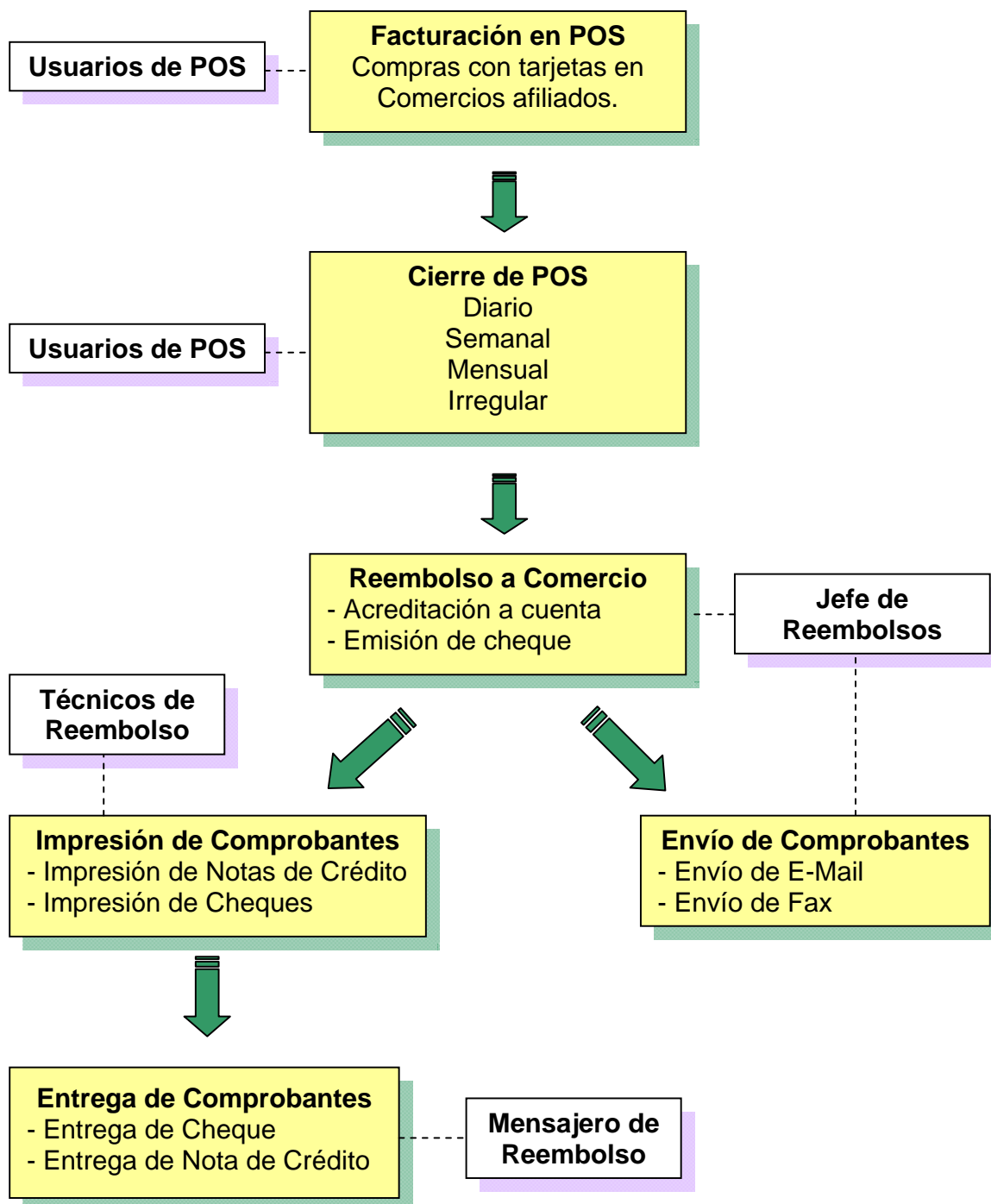
Proceso de Selección y Afiliación de Comercios



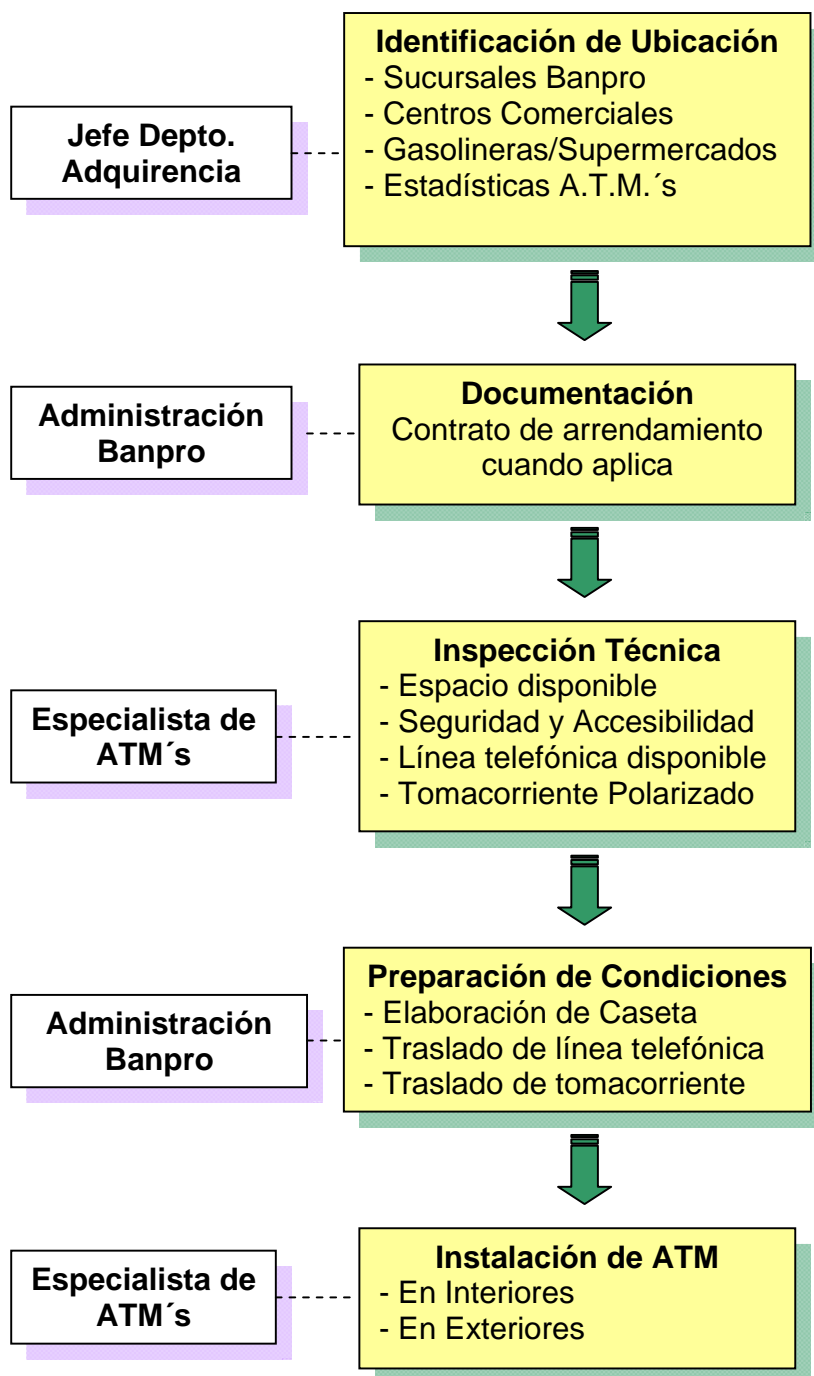
- **Proceso de Atención y Visita a Comercios afiliados:** La descripción de este proceso permitirá definir la forma y actividades necesarias para la adecuada atención de los comercios afiliados con P.O.S. instalados.



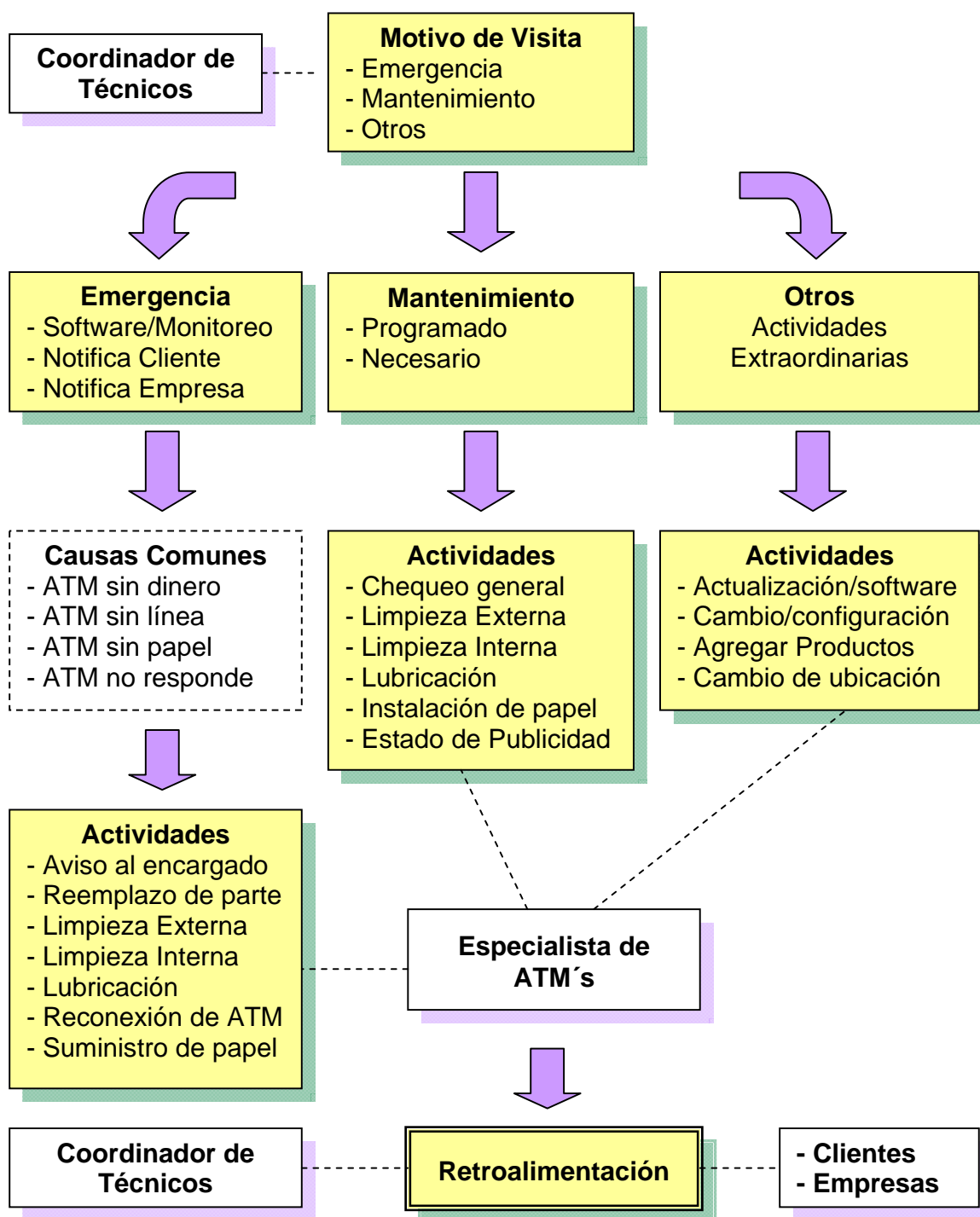
- **Proceso de Reembolso a Comercios afiliados:** Este proceso describe las actividades necesarias para efectuar un reembolso rápido a los comercios afiliados y posterior envío de comprobantes correspondientes.



- **Proceso de Selección, Ubicación e Instalación de A.T.M.'s:** Este proceso describe las actividades necesarias para la instalación de cajeros automáticos en las ubicaciones previamente definidas de acuerdo a los parámetros establecidos por el Banco.



Proceso de Atención y Visita de A.T.M.'s instalados: Este proceso describe cada una de las actividades que deben llevarse a cabo para una adecuada atención de los cajeros automáticos del Banco:



6.4.4 Procedimientos del Departamento de Adquirencia: Cada uno de estos procedimientos describirá de manera precisa y detallada la forma en que deben llevarse a cabo las actividades del Departamento:

- **Procedimiento para la Selección y Afiliación de Comercios:** La decisión de afiliar a un comercio es una decisión importante que el Banco debe tomar y por lo tanto debe formular una clara estrategia para la captación de comercios. Esta estrategia debe cumplir con las políticas establecidas de afiliación y selección de comercios y además debe considerar los siguientes elementos:

1. Identificación de Clientes Potenciales: Esta tarea será realizada por las Ejecutivas de Afiliación las cuales tendrán cuatro fuentes principales para identificar comercios potenciales de afiliación:

- Estadísticas de Intercambio Local: Mensualmente se obtendrán del sistema las estadísticas de transacciones realizadas con tarjetas del Banco y que fueron procesadas por medio de P.O.S. de la competencia. El listado será procesado en una hoja de cálculo de Excel y se ordenará por monto de facturación de manera descendente y por tanto mostrará en los primeros lugares a aquellos comercios con mayor índice de compra con tarjetas emitidas por Banpro.
- Comercios referidos por Sucursales Banpro: Todas las Sucursales Banpro enviarán por medio de correo electrónico interno los datos de sus clientes importantes que sean candidatos para afiliación, posteriormente las Ejecutivas de Afiliación contactarán y visitarán a estos comercios y preferiblemente la visita se realizará en compañía del Gerente de la sucursal que está refiriendo al comercio.
- Iniciativa Propia: Las Ejecutivas de Afiliación darán trámite y gestionarán la afiliación de Comercios que hayan sido identificados por ellas mismas y que cumplen con los requisitos y políticas establecidas por el Banco. Por lo general se tratará de comercios recientemente establecidos en centros comerciales o bien nuevas sucursales de comercios que ya están afiliados a Banpro.

- Solicitudes recibidas: Estas son las solicitudes de comercios que se acercan al Banco solicitando el servicio de procesamiento de tarjetas y que cumplen con los requisitos y políticas establecidas por el Banco.

2. Documentación de Comercios: Esta tarea será realizada por las Ejecutivas de Afiliación y es de vital importancia ya que consiste en la agrupación ordenada de todos aquellos documentos que permiten identificar al comercio, evidenciar su legalidad y constitución, así como crear un perfil del mismo. Esta actividad conlleva los siguientes pasos:

- Recopilación de documentos: Los documentos requeridos son los establecidos en las políticas de afiliación y selección de comercios, dichos documentos serán solicitados directamente por las Ejecutivas de Afiliación a los comercios o bien a las Sucursales Banpro cuando éstas tengan en sus archivos documentación correspondiente del comercio.
- Fotografiar el comercio: Consiste en fotografiar los 3 aspectos básicos del comercio que evidencian su ubicación real, estado y funcionamiento: 1. Apariencia externa y ubicación; 2. Apariencia interna; 3. Inventario de productos a la venta.
- Archivar en expediente: Este paso consiste en archivar con fastener todos los documentos recopilados del comercio en un folder etiquetado con el nombre del mismo. Además de los documentos y fotografías impresas, se agregará en el expediente una hoja con la lista de requisitos contenidos en dicho expediente y luego se procederá a archivarlo en orden alfabético en el mueble destinado a contener todos los expedientes de Afiliación del Banco.

3. Selección de Comercios: La selección de comercios será realizada por el Vice Gerente de Operaciones en conjunto con el Jefe del Departamento de Adquirencia quienes aprobarán las solicitudes de afiliación una vez que se hayan completado los requisitos correspondientes y el comercio cumple además con las políticas de afiliación establecidas por el Banco.

Antes de aprobar las solicitudes de afiliación es necesario evaluar los siguientes aspectos:

- Niveles de Facturación esperados: Se obtendrán de acuerdo a las estadísticas de intercambio local del mes anterior a la solicitud o bien al volumen estimado de ventas con tarjetas cuando se trata de comercios de reciente apertura.
- Ubicación y local del Comercio: Este aspecto será evaluado por medio de las fotografías impresas del comercio además se considerará la dirección física en donde se encuentra ubicado.
- Documentación presentada: Se verificará que todos los documentos correspondientes estén presentes y debidamente archivados en el expediente y que estén rubricados por el área legal del Banco cuando se trate de documentos de carácter jurídico.
- Historial del Comercio: Se consultará el historial de crédito y manejo de cuentas del comercio y/o sus representantes con el fin de verificar su responsabilidad y solvencia financiera con el Banco.
- Actividad del Comercio: Se verificará por medio de la documentación presentada así como las fotografías impresas que la actividad a la que se dedica el comercio está de acuerdo a las políticas de afiliación establecidas por el Banco.

Una vez analizados y verificados cada uno de los elementos anteriores, se procederá a la aprobación de la solicitud de afiliación por parte del Vice Gerente de Operaciones y el Jefe del Departamento de Adquirencia los cuales rubricarán la solicitud haciendo constar que han revisado cada uno de los elementos contenidos en el expediente y que a su juicio el comercio ha cumplido con todas las exigencias requeridas por el Banco para el trámite de afiliación.

4. Programación y Configuración de POS: Esta tarea será realizada por el Coordinador de Técnicos de P.O.S. teniendo en cuenta los siguientes elementos básicos:

- Normas Generales: Cada P.O.S. a instalarse en un comercio afiliado debe poseer en su configuración los siguientes elementos generales:
 - Imprimir nombre del comercio afiliado en voucher.
 - Imprimir nombre del Adquirente en voucher.
 - Imprimir solamente los últimos 4 dígitos de la tarjeta en voucher.
 - Debe solicitar el ingreso manual de los últimos 4 dígitos de la tarjeta.
 - Debe tener asignada una contraseña para realizar los cierres.
 - Facturar solamente en moneda local.
 - Debe tener asignado un número de comercio y de terminal único.
 - Debe aceptar todas las tarjetas emitidas bajo la Franquicia: VISA.
 - Las solicitudes de autorizaciones deben realizarse siempre en línea.
 - No debe aceptar devoluciones.
 - Debe verificar la autenticidad del número de tarjeta.
 - Debe verificar la fecha de vencimiento de la tarjeta.
 - Debe imprimir un voucher o recibo por cada transacción realizada.
 - Debe enviar inmediatamente la información correspondiente para la actualización de los datos de la tarjeta después de cada transacción.
- Necesidades y Requerimientos del Comercio: Cuando el comercio afiliado lo solicite y dicha solicitud es aprobada por el Vice Gerente de Operaciones y el Jefe del Departamento de Adquirencia, adicionalmente a los elementos anteriores, también se configurarán y habilitarán en el P.O.S. una o un conjunto de las siguientes opciones:
 - Canje directo de puntos para las tarjetas emitidas por Banpro.
 - Aplicación directa de Extra Financiamientos a tarjetas Banpro.
 - Aceptar devoluciones de compras realizadas por medio de P.O.S.
 - Permitir facturación sin presencia de tarjeta (ej: servicio a domicilio)
 - Facturación en córdobas y dólares (solamente rubros autorizados)

5. Instalación de POS: Esta tarea será llevada a cabo por los Técnicos de P.O.S. los cuales deberán seguir los siguientes pasos durante cada nueva instalación:

- Verificar condiciones para instalación de POS: Consiste en verificar que existan en el comercio los siguientes requerimientos:
 - Espacio físico o lugar adecuado para colocar el P.O.S.
 - Tomacorriente eléctrico disponible (110 Voltios)
 - Línea telefónica convencional disponible.
- Instalación y conexión de P.O.S.: Consiste en conectar el P.O.S. al tomacorriente eléctrico y línea telefónica designada asegurándose que el equipo no interfiera con los demás artefactos que puedan estar utilizando la misma línea telefónica:
 - Otros P.O.S.
 - Fax
 - Computadora
 - Teléfono
- Pruebas de funcionamiento: Una vez realizada la conexión adecuada del P.O.S. el Técnico procederá a realizarle las pruebas básicas para asegurarse que funciona correctamente:
 - Prueba de comunicación
 - Prueba de impresión
 - Prueba de lectura de tarjeta
 - Prueba de Teclado
- Capacitación a usuarios: Cuando el P.O.S. se encuentre conectado y funcionando correctamente, entonces el Técnico procederá a capacitar a las personas designadas para utilizar el equipo. La capacitación abarcará dos aspectos importantes:

- **Uso de P.O.S.:** Esta capacitación se hará de acuerdo a las opciones y configuración particular del equipo instalado, siendo las funciones más comunes las siguientes:
 - Compras
 - Anulación de transacciones
 - Reimpresión de vouchers
 - Reportes generales y pormenorizados
 - Cierre de Transacciones
- **Aceptación de Tarjetas:** Esta capacitación estará orientada a brindar a los usuarios del P.O.S. los procedimientos correctos de aceptación de pagos con tarjetas con el fin de evitar transacciones fraudulentas:
 - Solicitar siempre identificación al tarjetahabiente.
 - Verificar las características de seguridad de las tarjetas.
 - Verificar la firma de la tarjeta con respecto a la identificación.
 - Verificar número de la tarjeta con respecto al impreso en voucher.
 - Identificar comportamientos sospechosos de clientes.
- **Entrega de manual de uso:** Al finalizar la capacitación, el Técnico deberá entregar a los usuarios del P.O.S. un manual de uso impreso, el cual debe estar conforme a las opciones habilitadas y configuración particular del equipo instalado.
- **Instalación de material publicitario:** Si el comercio lo permite, el Técnico deberá entregar y/o instalar el material publicitario que aplique para las condiciones o disposición física del comercio:
 - **Rótulos de Abierto y Cerrado:** Para puertas de vidrio transparente.
 - **Calcomanías de hale/empuje:** Para puertas de vidrio transparente.
 - **Habladores de Canje de Puntos:** Para mesas, muebles y repisas.
 - **Rótulos de Caja:** En el lugar que el comercio designe.

- Entrega de papelería para P.O.S. instalado: El Técnico deberá entregar 5 rollos adicionales al comercio afiliado. Los rollos deben coincidir en tamaño y tipo a los utilizados por el modelo de P.O.S. instalado.
 - Llenado y firma de hoja de Control¹⁴: El Técnico deberá llenar Formato de Control de Instalación de P.O.S., esta hoja debe ser firmada por el responsable o encargado del comercio atendido. El Técnico retendrá el documento como comprobante de su visita y de la instalación del equipo y luego lo remitirá al Coordinador de Técnicos para la debida actualización del inventario de equipos instalados.
- **Procedimiento para la atención y visita a Comercios Afiliados**: Este procedimiento permitirá al Banco realizar un monitoreo adecuado a sus comercios afiliados y al mismo tiempo velar por el buen estado y funcionamiento de los equipos instalados. Para la atención y visita a comercios se deberá tener en cuenta los siguientes elementos:
- 1. Motivo de visita**: Los comercios afiliados deberán ser visitados por los Técnicos de P.O.S. conforme a cualquiera de las siguientes causas:
- Emergencia: Generalmente notificada por el personal del comercio o bien por los clientes. Usualmente se refiere a los siguientes casos:
 - P.O.S. averiado: Cuando alguna de las partes internas o externas del P.O.S. no está funcionando debidamente o está completamente averiada: Ej: Impresora, transformador, teclado, puerto telefónico, tarjeta interna, etc.
 - P.O.S. mal conectado: Cuando el P.O.S. tiene la línea telefónica conectada en el lugar incorrecto o bien está completamente desconectada. El P.O.S. no puede autorizar transacciones porque no detecta ningún tono telefónico.

¹⁴ Ver Anexo N°.14: Formato de Control de Instalación de P.O.S.

- P.O.S. sin papelería: Esto ocurre cuando el comercio se queda sin suministro de rollos para el P.O.S. En estos casos el P.O.S. puede seguir siendo utilizado pero no imprimirá los comprobantes de las transacciones realizadas.
- Rutina: Se refiere a los comercios que visitarán los Técnicos de manera planificada cumpliendo con las siguientes actividades:
 - Inspección de Comercio
 - Chequeo general de P.O.S.
 - Limpieza externa y/o interna de P.O.S.
 - Entrega de papelería para el P.O.S.
 - Verificar estado de publicidad en comercios afiliados.
 - Capacitación a usuarios de P.O.S.
- Otros: Se refiere a aquellas actividades extraordinarias para las cuales es necesario que los Técnicos visiten el comercio afiliado:
 - Actualizaciones de software
 - Cambio de configuración en P.O.S.
 - Agregar productos nuevos (tarjetas)
 - Entrega y/o retiro de documentos
 - Promociones conjuntas
 - Retiro de P.O.S.

2. Actividades a realizar durante las visitas: Las actividades que realizarán los Técnicos cuando visiten a los comercios afiliados estarán determinadas por el motivo específico que origina la visita. Dichas actividades comprenden las siguientes:

- Reemplazo de parte dañada: Cuando el P.O.S. presente avería en alguna de sus partes y ésta sea reemplazable, el Técnico procederá a sustituir la pieza dañada por una que se encuentre en buen estado para restablecer el servicio del equipo.

- Reemplazo de P.O.S.: Cuando el P.O.S. presente avería en alguna de sus partes y ésta no sea reemplazable o bien no existe disponibilidad de la misma para reemplazo, el Técnico procederá a instalar otro equipo completo que se encuentre en buen estado para restablecer el servicio en el comercio afiliado.
- Inspección de Comercio: Consiste en verificar físicamente que el comercio afiliado aún se encuentra operando normalmente y en la ubicación correspondiente.
- Chequeo General de P.O.S.: Consiste en realizar las pruebas básicas de funcionamiento adecuado del P.O.S. instalado:
 - Prueba de comunicación
 - Prueba de impresión
 - Prueba de lectura de tarjeta
 - Prueba de Teclado
- Limpieza externa y/o interna: El Técnico realizará esta labor cuando el caso lo amerite debido a las condiciones ambientales a las que está expuesto el P.O.S. en el comercio como polvo o humedad. La limpieza del equipo debe incluir como mínimo lo siguiente:

➤ Reemplazo de calcomanía de P.O.S.	Externa
➤ Limpieza de carcasa plástica de P.O.S.	Externa
➤ Limpieza de impresora	Externa
➤ Limpieza de lectora de tarjeta	Interna
➤ Limpieza de teclado	Interna
➤ Limpieza de tarjeta interna	Interna
➤ Limpieza de contactos de teclado	Interna
- Entrega de papelería para el P.O.S.: Cuando el comercio tenga solamente un rollo de reserva para el P.O.S. o bien solamente el que está utilizando el equipo.

- Verificar estado de Publicidad: El Técnico deberá verificar la existencia y estado óptimo del material publicitario instalado y/o entregado al comercio:
 - Rótulos de Abierto y Cerrado
 - Calcomanías de hale/empuje
 - Habladores de Canje de Puntos
 - Rótulos de Caja
- Capacitación de uso: El Técnico capacitará a los usuarios del P.O.S. en el comercio cuando éstos sean nuevos de estar atendiendo o bien cuando no estén claros de la forma adecuada de utilizar el equipo. Adicionalmente se capacitará acerca de la forma adecuada para aceptar pagos con tarjetas.
- Actualizaciones de Software: Consiste en eliminar el software del P.O.S. y sustituirlo por una nueva versión más actualizada. Esto se realizará cuando sea necesario utilizar una versión de software diferente para que el equipo instalado pueda manejar nuevas opciones o funcionalidades.
- Cambio de configuración: Se realizará cuando sea necesario cambiar alguno de los parámetros u opciones habilitadas al comercio:
 - Cambio de nombre en voucher
 - Cambio de Password
 - Habilitar facturación en dólares
 - Restringir montos de autorización
 - Habilitar canje directo de Puntos
- Agregar productos: Cuando es necesario agregarle a la configuración del P.O.S. nuevos tipos de tarjetas que el Banco está emitiendo y que por lo tanto el equipo debe aceptar.

- Entrega y/o retiro de documentos: Los Técnicos entregarán y/o retirarán documentación o correspondencia en los comercios cuando el caso amerite rapidez como la solicitud inmediata de vouchers en reclamo.
- Promociones: Cuando sea solicitado por la Gerencia de Mercadeo del Banco, los Técnicos entregarán el material publicitario correspondiente a promociones específicas conjuntas con el comercio afiliado. De igual manera, cuando el caso lo amerite los Técnicos también se encargarán de informar acerca de las características de dicha promoción.
- Retiro de P.O.S.: Esta labor la realizarán los Técnicos de acuerdo a las políticas establecidas por el Banco y consiste en retirar el P.O.S. instalado en el comercio y todos sus accesorios para luego entregarlo al Coordinador de Técnicos para la correspondiente actualización del inventario de equipos instalados.
- Llenado y firma de hoja de Control¹⁵: Después de cada visita el Técnico deberá llenar hoja de visita en la cual debe detallar y especificar cada una de las actividades realizadas durante su atención al comercio afiliado. Esta hoja debe ser firmada tanto por el Técnico como por el responsable o encargado del comercio atendido. El documento original deberá ser retenido por el técnico como comprobante de su visita y de las acciones realizadas y debe entregar una copia del mismo al comercio.

3. Retroalimentación: Es una labor de vital importancia, ya que es la que permitirá evaluar el nivel de servicio brindado a los comercios afiliados. La retroalimentación provendrá de tres fuentes:

- Hojas de visitas técnicas: Serán evaluadas y archivadas diariamente por el Coordinador de Técnicos, revisando si las actividades detalladas corresponden a las programadas para ese comercio.

¹⁵ Ver Anexo N°.13: Formato de Reporte de visita a Comercios Afiliados

- Llamadas a comercios: El Coordinador de Técnicos deberá realizar 8 llamadas aleatorias por día a comercios afiliados que fueron visitados el día anterior según hojas de visita técnicas presentadas por los Técnicos. El Coordinador deberá corroborar los siguientes aspectos de la visita:

- Visita del Técnico el día indicado
- Funcionario del comercio que recibió al Técnico en su visita
- Confirmar las actividades realizadas
- Confirmar que todo quedó funcionando correctamente
- Comercio queda conforme con la visita técnica recibida

De igual manera, el Coordinador de Técnicos deberá contactar telefónicamente a los Comercios que reportaron emergencias, para confirmar si ya fueron atendidos por los Técnicos.

- Comercio notifica: El comercio llama para notificar cualquiera de las siguientes situaciones:

- El Técnico aún no les ha atendido
- El Técnico les atendió, pero falla persiste
- El problema se resolvió temporalmente, pero volvió a presentarse.

- **Procedimiento para Reembolso a Comercios Afiliados**: Este procedimiento tiene por objeto garantizar que el reembolso a los comercios afiliados se realice en tiempo y forma realizando los créditos correspondientes a las cuentas bancarias o bien haciendo entrega de cheques de gerencia.

1. **Facturación en P.O.S.:** Esta actividad será realizada por los usuarios de los P.O.S. o cajeros de los comercios afiliados cuando se presenten los portadores de tarjetas a realizar sus pagos de bienes y servicios con dichas tarjetas. El uso del equipo estará relacionado a la marca y modelo del mismo así como a las opciones habilitadas y configuración particular.

2. Cierre de P.O.S.: Consiste en el envío electrónico de las transacciones registradas y acumuladas en la memoria del P.O.S. para su correspondiente reembolso. Esta actividad será realizada por los usuarios de los P.O.S. o cajeros de los comercios afiliados y de acuerdo a las necesidades o prácticas establecidas en el comercio, el cierre puede realizarse:

- Diariamente: Al final de cada día de operaciones o bien al final de cada turno si aplica (ej: gasolineras)
- Semanalmente: El comercio realiza el cierre de P.O.S. una vez por semana en un día específico determinado por ellos mismos eligiendo también la hora en que desean hacerlo.
- Mensualmente: El comercio realiza el cierre de P.O.S. una vez por mes, eligiendo ellos el día y la hora.
- Irregularmente: Los comercios no tienen un día específico ni hora para realizar sus cierres, simplemente registran transacciones y cuando ellos estiman conveniente realizan el cierre de P.O.S.

3. Reembolso al Comercio: Consiste en acreditar a cuenta bancaria o bien emitir cheque a los comercios afiliados en concepto de reembolso de facturación por medio del P.O.S. instalado menos la respectiva comisión pactada entre el Banco y el Comercio. Esta actividad puede dividirse de la siguiente manera:

- Acreditación a Cuenta: Esta actividad será realizada por el Jefe de Reembolsos y consiste en realizar crédito correspondiente a cuenta del Banco que el comercio afiliado haya designado para recibir los reembolsos del P.O.S. instalado.
- Emisión de Cheque: El Jefe de Reembolsos emitirá cheque a nombre del comercio afiliado cuando éste no posea cuenta con el Banco o bien porque prefiere el cheque como forma de reembolso.

- Depósito en cuenta bancaria de otra institución financiera: Esta actividad será realizada por el mensajero de reembolsos, quien depositará los cheques emitidos a favor de comercios afiliados en las cuentas que éstos posean en otros bancos y que hayan designado para recibir los reembolsos de P.O.S.

4. Impresión y ensobrado de Comprobantes: Esta actividad será realizada por los Técnicos de Reembolso y consiste en imprimir y ensobrar los soportes de los créditos efectuados a cuentas bancarias de Banpro en concepto de reembolso por facturación en P.O.S.

5. Envío y entrega de Comprobantes: Consiste en hacer llegar a los comercios afiliados los comprobantes respectivos del reembolso efectuado a ellos. El envío de comprobantes puede realizarse por los siguientes medios:

- Entrega física: Se refiere a la entrega de comprobantes impresos por medio del mensajero de reembolsos quien entregará al responsable del comercio afiliado el sobre con el documento correspondiente.
- Correo electrónico: Esta labor la realizará el Jefe de Reembolsos cuando el comercio afiliado disponga de un correo electrónico designado para recibir las notas de crédito por reembolso efectuado. Esta forma de envío sustituirá a la entrega física excepto en los casos en que el comercio solicita ambos tipos de envío.
- Fax: Esta será una forma de envío de comprobantes alternativa a las dos anteriores y será realizada por el Jefe de Reembolsos quien imprimirá y luego enviará por Fax los comprobantes cuando cualquiera de los medios anteriores no haya sido efectivo y al comercio le urge el documento. Esta forma de envío será ocasional, es decir solamente cuando el comercio lo solicite.

- **Procedimiento de Selección, Ubicación e Instalación de A.T.M.´s:** Este procedimiento trata de garantizar que las ubicaciones seleccionadas para la instalación de A.T.M.´s sean las más adecuadas de acuerdo a los parámetros establecidos por el Banco. Para llevar a cabo este procedimiento es necesario realizar los siguientes pasos:

1. Identificación de ubicación: La identificación de nuevas ubicaciones será realizada por la Gerencia de Medios de Pago tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Sucursales Banpro: Se preferirá para la instalación de A.T.M.´s a las Sucursales Banpro que cumplan con las siguientes condiciones:
 - Tienen espacio disponible para el A.T.M.
 - Atienden un alto volumen de Clientes.
 - Ubicada en zona geográfica concurrida.
- Centros Comerciales y Supermercados: Se preferirá para la instalación de A.T.M.´s a los Centros de compra más visitados y accesibles para los tarjeta habientes:
 - Centro Comercial Metrocentro
 - Centro Comercial Galerías Santo Domingo
 - Centro Comercial Plaza Inter
 - Supermercados principales
- Gasolineras: Las tiendas de conveniencia ubicadas en estaciones de servicio, constituyen otra ubicación idónea para la ubicación de A.T.M.´s debido a las siguientes características:
 - Amplia cobertura geográfica – Accesible a Clientes
 - Parqueo disponible
 - Ambiente seguro para realizar retiro
 - Disponibilidad en cualquier fecha y hora del año

- Estadísticas de A.T.M.'s: Las estadísticas de los retiros en ATM's son una importante fuente de información que ayudará a la toma de decisiones relacionadas con la ubicación de nuevos equipos o bien la reubicación de los ya instalados. La información disponible es la siguiente:
 - A.T.M.'s propios con mayor cantidad de retiros: Esto es importante cuando se está valorando la instalación de otro A.T.M. en la zona con el propósito de brindar un mejor nivel de servicio en un lugar con alta demanda.
 - A.T.M.'s propios con menor cantidad de retiros: Esto es importante cuando se está valorando la posibilidad de reubicar equipos instalados, especialmente si existe la oportunidad de instalar el A.T.M. en un lugar con mejor potencial de uso.
 - A.T.M.'s de la competencia con más retiros de Tarjetas Banpro: Esta información da a conocer claramente en qué lugares debería hacerse la gestión correspondiente para ubicar un A.T.M. del Banco debido a la demanda del servicio existente en la zona.

2. Documentación: En los casos que aplica, la documentación de la gestión para instalar un A.T.M. será realizada por la Administración del Banco y se refiere al contrato suscrito entre el Banco y los propietarios de ubicaciones en donde se instalará el equipo. El arreglo entre las partes debe incluir entre otros los siguientes elementos:

- Costo de línea telefónica: Establece cuál de las partes asumirá el costo de la factura telefónica originada por la línea que utiliza el A.T.M.
- Costo de electricidad: Establece cuál de las partes asumirá el costo de la factura de electricidad consumida por el A.T.M.

- Costo de mantenimiento: Establece cuál de las partes asumirá el costo por reparaciones, reemplazo de partes y mantenimiento preventivo.
- Alquiler pagado a Banpro por el Propietario de local: Establece la cantidad mensual de dinero debe pagar el propietario del local al Banco en los casos en que aplique esta medida.
- Alquiler pagado por Banpro al Propietario de local: Establece la cantidad mensual de dinero que el Banco debe pagar al propietario del local en los casos en que aplique esta medida.

3. Inspección Técnica: Esta actividad será realizada por el Especialista de A.T.M.'s quien deberá visitar el lugar sugerido para la instalación del equipo con el fin de verificar las siguientes condiciones:

- Espacio disponible para el A.T.M. y su usuario: Se debe garantizar el espacio suficiente para el A.T.M. y al menos un usuario.
- Condiciones de seguridad para el A.T.M. y su usuario: Se debe garantizar que el lugar sugerido permita la fijación del A.T.M. de manera que no pueda ser sustraído por personas no autorizadas. Así mismo, se debe garantizar que el lugar preste las condiciones mínimas de seguridad para los clientes al momento de hacer sus retiros.
- Ventilación para el A.T.M.: Se debe garantizar una ventilación adecuada para el equipo ya que esto ayudará a prolongar la vida útil de sus componentes internos. Adicionalmente, los usuarios podrán realizar sus transacciones en un ambiente más comfortable.
- Existencia de línea telefónica exclusiva para A.T.M.: Esta es una condición indispensable para el funcionamiento del A.T.M. La línea debe estar debidamente activa y funcionar para uso exclusivo del equipo.

- Existencia de tomacorriente eléctrico polarizado exclusivo para A.T.M.: Es también una condición indispensable para el funcionamiento del A.T.M. El tomacorriente debe ser exclusivo para el equipo.

4. Preparación de Condiciones: Consiste en realizar todas las actividades necesarias para corregir las situaciones detectadas durante la inspección técnica realizada previamente. Generalmente la preparación de las condiciones incluye lo siguiente:

- Elaboración de Caseta: Se construye y acondiciona cuando la ubicación del A.T.M. será en el exterior de algún local.
- Instalación y/o traslado de línea telefónica: Esta actividad se realizará cuando no existe línea telefónica disponible para el A.T.M. o bien se encuentra en un lugar distante del sitio en donde se ubicará el equipo.
- Instalación y/o traslado de tomacorriente: Esta actividad se realizará cuando no existe tomacorriente disponible para el A.T.M. o bien se encuentra en lugar distante del sitio en donde se ubicará el equipo.

5. Instalación de A.T.M.: La instalación será realizada por el Especialista de A.T.M.'s una vez que las condiciones para la instalación del equipo estén listas. La instalación puede realizarse en dos tipos de ubicaciones:

- Exteriores: Se refiere a la instalación del equipo en el exterior de algún local previa construcción de caseta adecuada para resguardo del A.T.M.
- Interiores: Se refiere a la instalación del A.T.M. en el interior de algún local, tienda, supermercado, centro comercial, etc.

Para cualquiera de las ubicaciones anteriores se deben realizar las siguientes actividades:

- Fijación de A.T.M. a piso de concreto sólido.

- Conexión de A.T.M. a tomacorriente con UPS de respaldo.
- Conexión de A.T.M. a línea telefónica.
- Carga de efectivo al A.T.M.
- Verificar primeras transacciones realizadas por usuarios.

- **Procedimiento de Atención y Visita de A.T.M.'s instalados:** Este procedimiento mostrará la manera adecuada en que deben ser atendidos los A.T.M.'s instalados, así como las actividades necesarias a realizar durante cada visita, teniendo siempre en cuenta los siguientes elementos:

1. Motivo de visita: Los A.T.M.'s instalados deben ser visitados por el Especialista de A.T.M.'s conforme a cualquiera de las siguientes causas:

- Emergencia: Generalmente notificada por los usuarios, personas de la empresa o local en donde se encuentra el A.T.M. o bien mediante software de monitoreo el cual alerta cuando los equipos están con algún problema. Los tipos de emergencias más comúnmente reportados son los siguientes:
 - Software con problemas: Cuando el A.T.M. se encuentra sin configuración o bien el software se corrompió y por lo tanto el equipo no funciona.
 - A.T.M. sin papel: Cuando el A.T.M. agota el suministro interno de papel para proporcionar los comprobantes impresos de transacciones a los usuarios.
 - A.T.M. sin línea: Esto ocurre cuando la línea telefónica a la que se encuentra conectado el A.T.M. está averiada, con ruido, suspendida, sin tono, etc.
 - A.T.M. no lee tarjetas: El A.T.M. tiene suciedad en su lectora de tarjetas o bien ésta ya no cumple su función correctamente ocasionando que los clientes no puedan realizar transacciones.

- A.T.M. no responde: Esto sucede cuando el A.T.M. presenta algún tipo de error que le impide funcionar normalmente como atascos el dispensador de efectivo o bien el A.T.M. ya no tiene dinero para dispensar.
- Mantenimiento: Se refiere a los equipos que serán visitados por el Especialista de A.T.M.'s de manera planificada cumpliendo con las siguientes actividades:
 - Chequeo general de A.T.M. y sus componentes.
 - Limpieza externa e interna de A.T.M.
 - Lubricación de partes y componentes móviles.
 - Instalación de rollo nuevo de papel si es necesario.
 - Revisar el estado de la publicidad instalada (calcomanías en A.T.M.)
- Otros: Se refiere a aquellas actividades extraordinarias para las cuales es necesario que el Especialista de A.T.M.'s visite y atienda el equipo:
 - Actualizaciones de software
 - Cambio de configuración en A.T.M.
 - Agregar productos nuevos (tarjetas)
 - Retiro de A.T.M. y/o traslado de ubicación

2. Actividades a realizar durante las visitas: Las actividades que realizará el Especialista de A.T.M.'s cuando visite a los equipos instalados estarán determinadas por el motivo específico que origina la visita. Dichas actividades comprenden las siguientes:

- Reemplazo de parte dañada: Cuando el A.T.M. presente avería en alguna de sus partes y ésta sea reemplazable, el Especialista de A.T.M.'s procederá a sustituir la pieza dañada por una que se encuentre en buen estado para restablecer el servicio del equipo.

- Reemplazo de A.T.M.: Cuando el equipo presente avería en alguna de sus partes y ésta no sea reemplazable o bien no existe disponibilidad de la misma para reemplazo, el Especialista de A.T.M.'s procederá a instalar otro equipo completo que se encuentre en buen estado para restablecer el servicio en esta ubicación.
- Chequeo General de A.T.M.: Consiste en realizar las pruebas básicas de funcionamiento adecuado del A.T.M. instalado y sus componentes:
 - Prueba de comunicación
 - Prueba de lectura de tarjeta y Prueba de impresora
 - Prueba de Teclado
 - Prueba de UPS de respaldo
- Limpieza externa e interna: El Especialista de A.T.M.'s realizará esta labor debido a las condiciones ambientales a las que está expuesto el A.T.M. en la ubicación o local designado como polvo y humedad. La limpieza del equipo debe incluir como mínimo lo siguiente:

➤ Limpieza de carcasa plástica de A.T.M.	Externa
➤ Limpieza de partes móviles de A.T.M.	Interna
➤ Limpieza de impresora	Interna
➤ Limpieza de lectora de tarjetas	Interna
➤ Limpieza de teclado	Interna
➤ Limpieza de tarjetas electrónicas	Interna
➤ Limpieza de contactos de teclado	Interna
- Lubricación de partes móviles: Consiste en lubricar todas aquellas partes y componentes móviles del A.T.M. como lo son rodos, ejes y bandas del dispensador de efectivo.
- Instalación de rollo de papel para el A.T.M.: Cuando el A.T.M. tenga poco papel restante para impresión de transacciones o bien ya se agotó completamente, el Especialista de A.T.M.'s procederá a colocar un rollo nuevo y dejará uno de reserva en el interior del equipo.

- Verificar estado de Publicidad: El Especialista de A.T.M.'s deberá verificar la existencia y estado óptimo del material publicitario instalado en el A.T.M. y solicitar su reemplazo si fuese necesario.
- Actualizaciones de Software: Consiste en eliminar el software del A.T.M. y sustituirlo por una nueva versión más actualizada. Esto se realizará cuando sea necesario utilizar una versión de software que incorpore nuevas y mejores opciones, además de mejorar la seguridad y confidencialidad de las transacciones realizadas a través de él.
- Cambio de configuración: Se realizará cuando sea necesario cambiar alguno de los parámetros u opciones habilitadas en el A.T.M.:
 - Habilitar dispensado de dinero en dólares
 - Habilitar dispensado de billetes de distintas denominaciones
 - Cambio en los avisos que el A.T.M. muestra en pantalla
 - Cambio de número telefónico al que llama el A.T.M.
- Agregar productos: Cuando es necesario agregarle a la configuración del A.T.M. nuevos tipos de tarjetas que el Banco está emitiendo y que por lo tanto el equipo debe aceptar.
- Retiro y/o traslado de A.T.M.'s: Esta labor la realizará el Especialista de A.T.M.'s de acuerdo a las políticas establecidas por el Banco y consiste en retirar el equipo instalado y todos sus accesorios con el fin de trasladarlo a las oficinas del Banco o bien para instalarlo en una nueva ubicación.

3. Retroalimentación: Es una labor de vital importancia, ya que es la que permitirá evaluar el nivel de atención brindada a los A.T.M.'s instalados, los cuales forman parte de la gama de servicios que el Banco ofrece a sus clientes. La retroalimentación provendrá de dos fuentes:

- Reporte de actividades de Especialista de A.T.M.´s: El especialista de A.T.M.´s deberá enviar por correo electrónico al Coordinador de técnicos un reporte detallando cada una de las actividades realizadas durante el día y la respectiva atención de equipos instalados.
- Clientes y usuarios: Los clientes del banco así como los usuarios de los equipos reportan telefónicamente cuando los A.T.M.´s se encuentran fuera de servicio, indicando de esta manera si el servicio ha sido o no restablecido.
- Empresa o local de ubicación: Los empleados de las empresas o locales en donde se encuentra ubicado el A.T.M. también se encargan de reportar telefónicamente cuando el equipo no está funcionando correctamente, indicando que el servicio sigue sin restablecerse, lo cual puede deberse a las siguientes causas:
 - El Especialista de A.T.M.´s aún no ha atendido la emergencia.
 - El Especialista de A.T.M.´s atendió la emergencia pero falla persiste.
 - La Falla se resolvió temporalmente, pero volvió a presentarse.

6.5 Objetivo específico 5: *Determinar la factibilidad de la propuesta de creación del Departamento para justificar su conveniencia, por medio del uso la razón Costo/Beneficio.*

Para cumplir con el presente objetivo, se realizó un análisis con el fin de determinar cada uno de los factores de la propuesta que implican un incremento en los costos del Banco, así como aquellos que son capaces de generar ingresos adicionales.

El análisis del costo de la propuesta en comparación con los beneficios que ésta puede brindar al Banco debe hacerse teniendo en cuenta y detallando cada uno de los siguientes elementos:

- **Costos Reducidos:** La presente propuesta no implica ninguna reducción directa de costos como consecuencia de su implementación.
- **Costos Incrementales:** Son todos aquellos costos adicionales en que se incurrirá producto de la implementación de la propuesta. Básicamente, el único costo consiste en la contratación de personal adicional de acuerdo al siguiente cuadro mensual:

Cargo	Sueldo
1 Jefe Departamento de Adquirencia	C\$ 10,000.00
1 Técnico ¹⁶ de P.O.S.	C\$ 7,200.00
Total de Gastos por Sueldo	C\$ 17,200.00
Aguinaldo (8.33%)	C\$ 1,433.33
Vacaciones (8.33%)	C\$ 1,433.33
Indemnización (8.33%)	C\$ 1,433.33
INATEC (2%)	C\$ 344.00
Seguro Social Patronal (15%)	C\$ 2,580.00
Total de Gastos adicionales	C\$ 24,423.99

¹⁶ Ver Anexo N°.15: Cálculo de número ideal de Técnicos P.O.S.

- **Ingresos Reducidos:** La presente propuesta no implica ninguna reducción de ingresos producto de su ejecución, por el contrario trata de aumentarlos.
- **Ingresos Incrementales:** Son todos los ingresos adicionales que podrían ser percibidos por el Banco debido a la puesta en marcha de la presente propuesta:

1. Ingresos por comisiones de P.O.S. reubicados: Son los ingresos por comisiones de P.O.S. instalados en comercios clasificados como “D” los cuales serían reubicados en comercios con mejor potencial de acuerdo a las políticas establecidas por el Banco. El cálculo se determina de la siguiente manera:

A: Cantidad promedio de P.O.S. instalados: 1,000

B: Porcentaje promedio de P.O.S. sin uso por mes: 15%

C: Comisión promedio mensual por cada P.O.S. con facturación: C\$2,000.00

D: Proporción de tarjetas Banpro procesadas en P.O.S. instalados: 80%

E: Proporción de tarjetas de otros emisores procesadas en P.O.S. instalados: 20%

F: Proporción de comisión para el Banco por procesar tarjetas Banpro: 100%

G: Proporción de comisión para el Banco por procesar otras tarjetas: 20%

I: Ingresos adicionales por comisión de reembolso de P.O.S. reubicados

$$I = [(A \times B \times C) \times (D \times F)] + [(A \times B \times C) \times (E \times G)]$$

$$I = [(1,000 \times 0.15 \times 2,000) \times (0.8 \times 1.0)] + [(1,000 \times 0.15 \times 2,000) \times (0.2 \times 0.2)]$$

$$I = 240,000.00 + 12,000.00$$

$$I = \text{C\$ } 252,000.00$$

De acuerdo a lo anterior, si se reubicaran todos los P.O.S. de comercios clasificados como “D” en establecimientos comerciales con facturación promedio, el Banco percibiría C\$252,000.00 adicionales por mes en concepto de comisiones de reembolso.

Si se tuviese al menos un 80% de éxito al implementar la propuesta, entonces el Banco podría percibir C\$201,600.00 adicionales por mes.

2. Ingresos por A.T.M.'s reubicados: Son los ingresos por comisiones de A.T.M.'s reubicados de acuerdo a las políticas establecidas por el Banco en sitios con facturación promedio. El cálculo se determina de la siguiente manera:

A: Cantidad promedio de A.T.M.'s instalados: 50

B: Porcentaje promedio de A.T.M.'s con pocas transacciones por mes: 20%

C: Ingreso mensual promedio por cada A.T.M.'s con facturación: C\$18,000.00

D: Ingresos adicionales por A.T.M.'s reubicados

$$D = A \times B \times C$$

$$D = 50 \times 0.20 \times 18,000$$

$$D = \text{C\$ } 180,000.00$$

De acuerdo a lo anterior, si se reubicaran todos los A.T.M.'s con pocas transacciones en ubicaciones con potencial de uso promedio, el Banco percibiría C\$180,000.00 adicionales por mes en concepto de comisiones por retiros efectuados con tarjetas de crédito Banpro, así como tarjetas de débito y crédito de otros emisores.

Si se tuviese al menos un 80% de éxito al implementar la propuesta, entonces el Banco podría percibir C\$144,000.00 adicionales por mes.

- **Regla de decisión:** Consiste en comparar los beneficios que originaría la propuesta con los costos que conllevaría su implementación con el fin de determinar su factibilidad:

A: Beneficios

B: Costos

A > B se acepta

A = B indiferente

A < B se rechaza

A = Beneficios	B = Costos
Ingresos Incrementales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por P.O.S. C\$201,600.00 ▪ Por A.T.M.'s C\$144,000.00 ▪ Total C\$345,600.00 	Ingresos Reducidos Ninguno
Costos Reducidos Ninguno	Costos Incrementales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sueldo y prest. C\$24,423.99 ▪ Total C\$24,423.99

Al aplicar la regla de decisión tomando en cuenta los datos del cuadro anterior, los cuales se basan en un estimado de 80% de éxito en la propuesta, se tiene lo siguiente:

A = Beneficios = C\$345,600.00

B = Costos = C\$24,423.99

A – B = C\$321,176.01

B / A = 7% aproximadamente

A > B

Lo anterior demuestra que los beneficios adicionales que se obtendrían con la ejecución de la propuesta son superiores a los costos necesarios para la implementación de la misma, siendo el aumento neto mensual de los ingresos C\$321,176.01 ya que los costos adicionales representan apenas un 7% de los ingresos extra que se generarían.

VII. DISCUSION DE RESULTADOS

En los resultados obtenidos durante la presente investigación se pudo observar que las actividades actuales relacionadas al procesamiento de tarjetas en la Gerencia de Medios de Pago de Banpro son plenamente conocidas por el personal que las ejecuta, sin embargo dichas funciones y actividades no se encuentran contenidas formalmente en una descripción de cada cargo específico.

La situación anterior ocasiona que el personal que integra el departamento realice sus funciones basándose en la experiencia adquirida a través de los años en el puesto de trabajo y la manera particular o tradicional en que se han venido realizando dichas actividades, ya que también se carece de manuales de procedimientos. Por lo tanto se corre el riesgo que las actividades no se realicen en el debido orden lógico afectando así su tiempo de realización y efectividad, por esta razón el presente estudio trata de brindar una solución a dicha debilidad.

Por otra parte, la no aplicación de una metodología adecuada para el diseño de cargos y puestos de trabajo también ha ocasionado que algunos puestos tengan funciones y responsabilidades que no pueden realizar debido a la carga de trabajo, lo cual reduce la efectividad y eficiencia del personal en dichos cargos, afectando también el desempeño general de todo el departamento.

En lo que se refiere al uso de los P.O.S. y A.T.M.'s de Banpro, es importante destacar que las tarjetas tienen un gran efecto e incidencia en ambos ya que es el principal motivo expresado por los encuestados para preferir el uso de P.O.S. de Credomatic y A.T.M.'s del BAC.

En el caso particular del uso de los P.O.S. de Banpro, las tarjetas juegan un papel determinante por dos razones:

- Los P.O.S. de Credomatic pueden autorizar cualquier tipo de tarjeta y por lo tanto se convierte en algo indispensable para los comercios y prefieren tenerlo y utilizarlo, los P.O.S. de Banpro en cambio, solamente pueden autorizar tarjetas emitidas bajo la franquicia VISA.

- Las tarjetas de Credomatic son las que más se presentan en los comercios y éstos prefieren realizar las transacciones de estas tarjetas en su P.O.S. respectivo. Credomatic fue el primer emisor de tarjetas de crédito en el país y emite tarjetas bajo tres franquicias: VISA, MasterCard y American Express.

En general también se observó que la mayoría de los comercios encuestados con P.O.S. Banpro tiene una buena opinión del servicio brindado por los técnicos de P.O.S. aunque solicitan que se les visite con más frecuencia, esto se debe a que las visitas de los técnicos constituyen un canal directo de comunicación entre el comercio afiliado y el banco, permitiéndoles evacuar reclamos y consultas con mayor prontitud.

Por otra parte, la mayor inconformidad con los equipos se refiere principalmente a la lentitud de éstos en autorizar lo cual les ocasiona inconvenientes y atrasos a sus clientes. Esta situación se presenta como consecuencia de la poca cantidad de líneas existentes para autorizaciones de P.O.S. y A.T.M.'s. (13 en total) además de las caídas constantes del sistema de autorización.

En el caso del uso de los A.T.M.'s de Banpro, el tipo de tarjeta también determina el tipo de A.T.M. que los usuarios prefieren utilizar, ya que los cargos y comisiones son menores cuando se utilizan A.T.M.'s del mismo banco o institución emisora de la tarjeta. Inclusive para las tarjetas de débito no existe ningún tipo de cobro por retiros en A.T.M.'s pertenecientes a los emisores de esas tarjetas. Adicionalmente, la respuesta a reclamos de clientes es más rápida cuando se trata de transacciones realizadas con tarjetas y A.T.M.'s del mismo banco.

Un aspecto sobresaliente en el uso de A.T.M.'s es según los encuestados, la ubicación accesible del cajero automático, y además se debe considerar si el lugar brinda la seguridad y confianza necesaria para que los clientes efectúen sus retiros de efectivo. Lo anterior tiene una relación estrecha con la sugerencia que la mayoría de los usuarios realizó: "Más A.T.M.'s" es decir más cajeros automáticos y en nuevas ubicaciones a nivel nacional lo cual permitiría a los clientes acceder al servicio con menores costos de movilización y con mayor seguridad.

Por otra parte, en lo que se refiere a los aspectos administrativos y organizacionales, la nueva estructura organizacional propuesta que incluye el nuevo Departamento de Adquirencia, corresponde a una agrupación por funciones en la que se trata de ordenar, organizar y coordinar todas aquellas actividades relacionadas al procesamiento de tarjetas.

La distribución de cargos, funciones y actividades del Departamento pretende ser más equitativa y eficiente por medio de la incorporación de recursos humanos adicionales y con la definición clara de políticas, procesos, actividades y procedimientos específicos que procuran principalmente:

- Crecer rentablemente (nuevos clientes)
- Desarrollar los negocios existentes (clientes actuales)
- Disminuir la cantidad de equipos subutilizados (clientes actuales)
- Estandarizar las actividades del Departamento (clientes internos)
- Mejorar la atención brindada a los clientes (clientes actuales y futuros)

La retroalimentación es un elemento al que se le brinda especial importancia en los nuevos procesos definidos para el Departamento ya que permitirá detectar anticipadamente cualquier anomalía o inconformidad con el servicio que el Banco brinda a sus clientes de afiliación así como a los usuarios de cajeros automáticos.

Para la presente propuesta se requerirán solamente dos personas adicionales las cuales se sumarán al esfuerzo de organización y redistribución de procesos y actividades. Por otro lado, los beneficios adicionales que podrían obtenerse con la propuesta superan a los costos necesarios para su implementación lo cual demuestra su factibilidad y utilidad aún con un estimado de 80% de éxito.

De acuerdo al estudio realizado, la propuesta es capaz de incrementar los ingresos del Banco los cuales se percibirían por los equipos reubicados de acuerdo a las nuevas políticas del Departamento, dichos ingresos además superan ampliamente a los costos adicionales generados, confirmando de esta manera la hipótesis planteada al inicio del presente trabajo monográfico.

VIII. CONCLUSIONES

- En el estudio se pudo comprobar que la falta de organización y métodos definidos y estructurados para la realización de las actividades relacionadas al procesamiento de tarjetas ha ocasionado la subutilización de los equipos instalados.
- La no definición clara de los puestos de trabajo y funciones del personal del Departamento, ha ocasionado que las actividades se realicen sin seguir un orden lógico lo cual ocasiona retrasos e ineficiencia en dichas actividades.
- El tipo de tarjeta utilizado por los clientes y usuarios, es el factor principal que determina o condiciona los niveles de uso de los P.O.S. y A.T.M.'s instalados.
- Los P.O.S. sin movimiento (15%) y A.T.M.'s con bajo rendimiento (20%), son el resultado de la no evaluación y análisis previo de las condiciones y factores que inciden directamente en los niveles de uso de los equipos.
- Los usuarios de los P.O.S. instalados conceden mucha importancia a la rapidez de las autorizaciones mientras que los usuarios de A.T.M.'s desean que existan más equipos disponibles y en mayor variedad de ubicaciones.
- La nueva estructura organizacional, permitirá agrupar todas las actividades relacionadas al procesamiento de tarjetas bajo un solo Departamento con funciones claramente definidas y dependiente de la Vice Gerencia de Operaciones. El cambio anterior permitirá una mejor organización y distribución de las actividades con el consecuente aumento de la eficiencia y eficacia del Departamento.
- La definición clara de los procesos, procedimientos y actividades del nuevo Departamento, permitirá al personal estandarizar sus actividades y les facilitará el control y seguimiento de las mismas.

- Los ingresos adicionales que podrían obtenerse con la presente propuesta superan considerablemente a los costos necesarios para su implementación por lo cual se considera factible y necesaria.
- La creación del Departamento de Adquirencia en la Gerencia de Medios de Pago del Banco de la Producción brindará la oportunidad de incrementar los ingresos por procesamiento de tarjetas en P.O.S. y A.T.M.'s mediante políticas y acciones claras encaminadas a disminuir la cantidad de equipos subutilizados y reubicarlos en comercios y lugares con mejor potencial.

MARCO LOGICO

TEMA	PROCESOS ADMINISTRATIVOS						
TITULO	“Propuesta de Creación del Departamento de Adquirencia en la Gerencia de Medios de Pago del Banco de la Producción S.A.”						
OBJETIVO GENERAL	Elaborar una Propuesta para la Creación del Departamento de Adquirencia en la Gerencia de Medios de Pago del Banco de la Producción, S.A. que permita aumentar los ingresos por procesamiento de tarjetas en dicha Gerencia durante el año 2007.						
Objetivos Específicos	Herramienta o Método a utilizar	Marco Teórico	Actividades	Indicadores	Cronograma	Hitos	Recursos a utilizar
1. Describir los procesos, procedimientos y actividades actuales relacionadas con el procesamiento de tarjetas con el fin de conocer el manejo actual de esa área de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista dirigida ▪ Observación directa ▪ Diagramas de Proceso 	<p><u>Entrevista:</u> Relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.</p> <p><u>Observación:</u> Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real.</p>	<p>Se entrevistará al Vice Gerente de Operaciones y al personal involucrado con las actividades del Departamento.</p> <p>Se observará al personal involucrado con las actividades del Departamento durante la realización de las mismas.</p>	<p>Número de actividades identificadas.</p> <p>Características de las actividades identificadas.</p> <p>Tiempo de realización de las actividades identificadas.</p>	Del 02 al 16 de Mayo del 2006.	Identificación y caracterización de las Funciones actuales relacionadas con el Departamento.	<p>Recursos humanos: El investigador.</p> <p>Guía de Entrevista / Cuestionario de Entrevista</p> <p>Microsoft Word: Tabulación y representación de información recopilada.</p>

		<u>Diagramas de Proceso:</u> Representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza.	Se elaborarán diagramas de proceso que representen las actividades del personal del Departamento.				
2. Determinar los factores principales que inciden en los bajos niveles de utilización de terminales P.O.S. y Cajeros Automáticos para proponer medidas correctivas en las actividades del Departamento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista dirigida ▪ Encuesta ▪ Diagrama de Ishikawa ▪ Diagrama de Pareto. 	<u>Entrevista:</u> Relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. <u>Encuesta:</u> Método de recogida de datos por medio	Se entrevistará al Vice Gerente de Operaciones y al personal involucrado con las actividades del Departamento. Se realizarán encuestas a responsables de comercios afiliados y a usuarios de	Número de factores identificados. Porcentajes de incidencia de los factores identificados.	Del 16 al 23 de Mayo del 2006.	Identificación e influencia de los Factores que inciden en los niveles de uso de los POS y ATM.	Recursos humanos: El investigador. Guía de Entrevista / Cuestionario de Entrevista Cuestionarios de Encuestas Microsoft Word y Excel: Tabulación y representación

		<p>de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma oral o escrita.</p> <p><u>Diagrama de Ishikawa:</u> Representación gráfica de causas que concurren en la aparición de un efecto de interés.</p> <p><u>Diagrama de Pareto:</u> Representación gráfica de la frecuencia o incidencia de causas sobre un efecto de interés.</p>	<p>cajeros automáticos.</p> <p>Se elaborarán diagramas de Pareto e Ishikawa para analizar las actividades y procedimientos actuales.</p>				de información recopilada.
3. Delimitar el entorno organizacional en el que funcionará el Departamento y su	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista dirigida 	<p><u>Entrevista:</u> Relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o</p>	<p>Se entrevistará a la Gerencia de Medios de Pago y al Vice Gerente de Operaciones.</p>	<p>Cantidad de Personas que integrarán el Departamento.</p> <p>Cantidad de funciones que</p>	<p>Del 24 al 27 de Mayo del 2006.</p>	<p>Nueva estructura organizacional de la Gerencia de Medios de Pago</p>	<p>Recursos humanos: El investigador.</p> <p>Guía de Entrevista / Cuestionario</p>

interrelación con las demás áreas, con el objeto de establecer su alcance y jerarquía en la Gerencia de Medios de Pago.		grupos con el fin de obtener testimonios orales.		tendrá bajo su responsabilidad el Departamento.		Organigrama del nuevo Departamento de Adquirencia.	de Entrevista Microsoft Word: Tabulación y representación de información recopilada. Microsoft Power Point: Elaboración de Organigramas.
4. Definir nuevas funciones, procesos y procedimientos que se realizarán en el Departamento con el propósito de orientar cursos de acción y formas de proceder claras para cada caso.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista dirigida ▪ Diagramas de Proceso 	<u>Entrevista:</u> Relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. <u>Diagramas de Proceso:</u> Representación gráfica de los pasos que se	Se entrevistará a la Gerencia de Medios de Pago y al Vice Gerente de Operaciones. Se elaborarán diagramas de proceso que representen las nuevas actividades que realizará el personal del Departamento.	Número de actividades identificadas. Características de las actividades identificadas. Tiempo de realización de las actividades identificadas.	Del 29 de Mayo al 13 de Junio del 2006.	Manual de Funciones y procedimientos para las actividades del Departamento.	Recursos humanos: El investigador. Microsoft Word: Tabulación y representación de información recopilada.

		siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza.					
5. Determinar la factibilidad de la propuesta de creación del Departamento para justificar su conveniencia por medio del uso de la razón Costo / Beneficio.	<ul style="list-style-type: none"> Razón Costo / Beneficio 	<u>Razón Costo/Beneficio:</u> Índice que compara a base de razones el valor actual de las entradas de efectivo futuras con el valor actual del desembolso original y cualquier otro que se haga en el futuro.	Determinar los costos de implementar la propuesta. Determinar los ingresos adicionales que se generarían con la propuesta.	Costos Reducidos. Costos Incrementales. Ingresos Reducidos. Ingresos Incrementales.	Del 15 al 20 de Junio del 2006.	Factibilidad de la Propuesta.	Recursos humanos: El investigador. Microsoft Word y Excel: Tabulación y representación de información recopilada.

ANEXOS

Anexo N°.1

Glosario de términos y abreviaturas:

Adquirencia: Todo lo relacionado con la actividad del Adquirente y el negocio que éste representa.

Adquirente: Institución o empresa autorizada para procesar transacciones con tarjetas emitidas por una o varias franquicias, ejemplo: Visa, MasterCard, American Express, Dinners Club, JCB, etc.

A.T.M.: Automated Teller Machine (Cajero Automático). Es un dispositivo que permite a los usuarios de tarjetas obtener dinero en efectivo haciendo uso de los fondos disponibles en sus cuentas bancarias respectivas o límites de crédito según sea el caso.

Contracargos / Chargebacks: Una transacción que el Emisor devuelve al Adquirente por algún incumplimiento en los procedimientos establecidos o bien por solicitud de un usuario de tarjeta al no reconocer determinada transacción.

Emisor: Institución o empresa autorizada para emitir tarjetas de una o varias franquicias, ejemplo: Visa, MasterCard, American Express, Dinners Club, JCB, etc.

P.O.S.: Point of Sale (Punto de venta) en algunos lugares es también conocido como datáfono. Es un equipo electrónico que permite procesar transacciones de compra con tarjetas directamente en los establecimientos comerciales.

Tarjeta de Crédito: Instrumento financiero mediante el cual un emisor concede a sus clientes una línea de crédito revolviente -cambiante-por un cierto monto conocido como límite de crédito

Tarjeta de Débito: Instrumento financiero mediante el cual un emisor concede a sus clientes la posibilidad de utilizar los fondos disponibles en una cuenta bancaria para realizar compras en establecimientos comerciales y retiros de efectivo en cajeros automáticos.

Anexo N°. 2

Misión y Visión del Banco de la Producción, S.A.

Misión

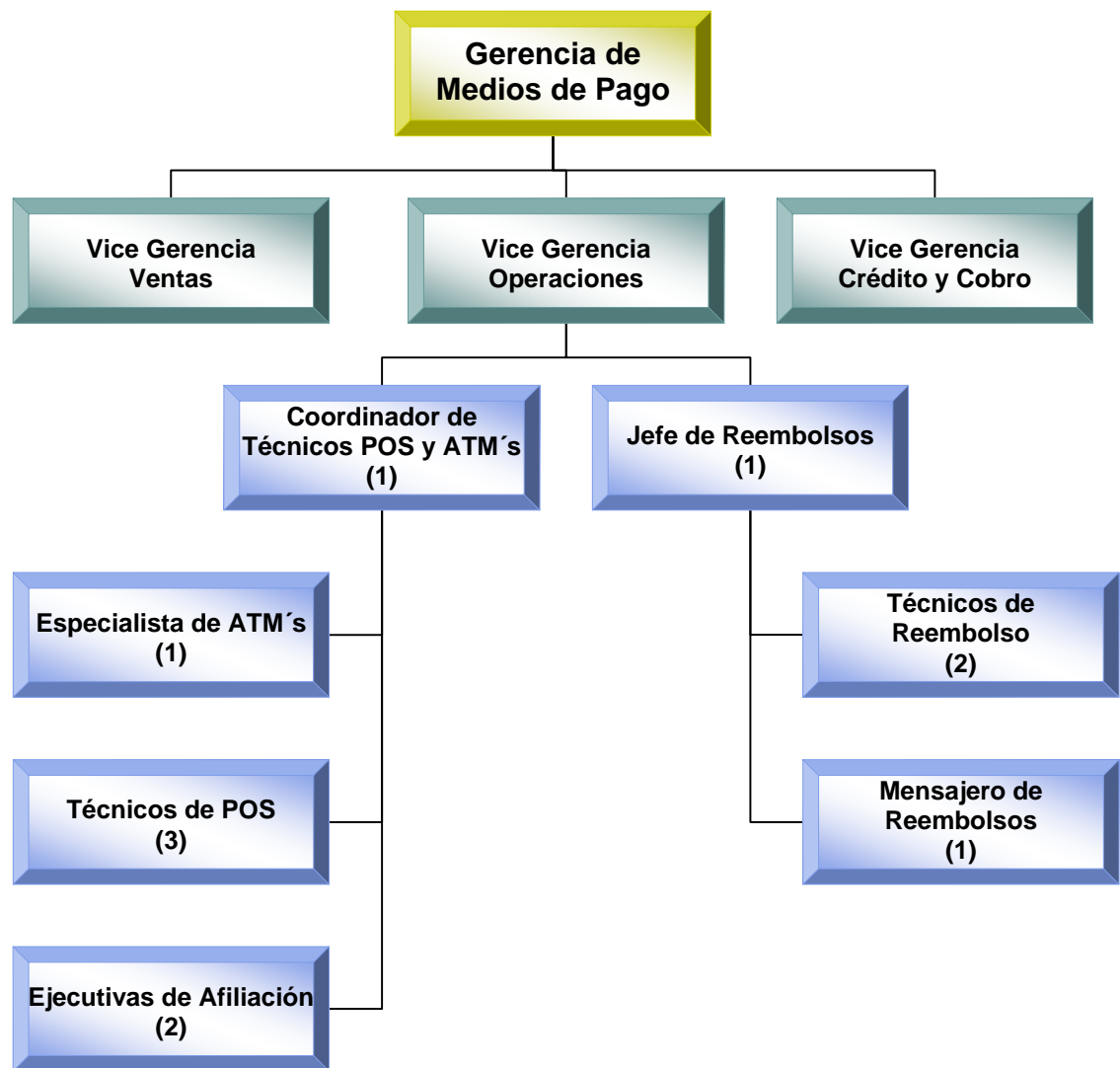
BANPRO es un banco para todos, que brinda soluciones financieras y bancarias ofreciendo a nivel nacional y regional una amplia gama de innovadores productos y servicios de alta calidad, con la atención personalizada de un equipo de profesionales comprometidos y motivados, con el fin de establecer alianzas estratégicas de largo plazo y de crear prosperidad a nuestros clientes, empleados y accionistas.

Visión

Ser reconocidos como el banco más grande y rentable del sistema financiero nacional y una de las diez principales instituciones financieras de la región centroamericana, caracterizado por la continua innovación tecnológica, la excelencia en el servicio y la orientación al cliente, trabajando con integridad y transparencia, proyectando confianza y seguridad, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico de Nicaragua.

Anexo N°. 3

Organigrama de la Gerencia De Medios De Pago Banco de La Producción S.A.



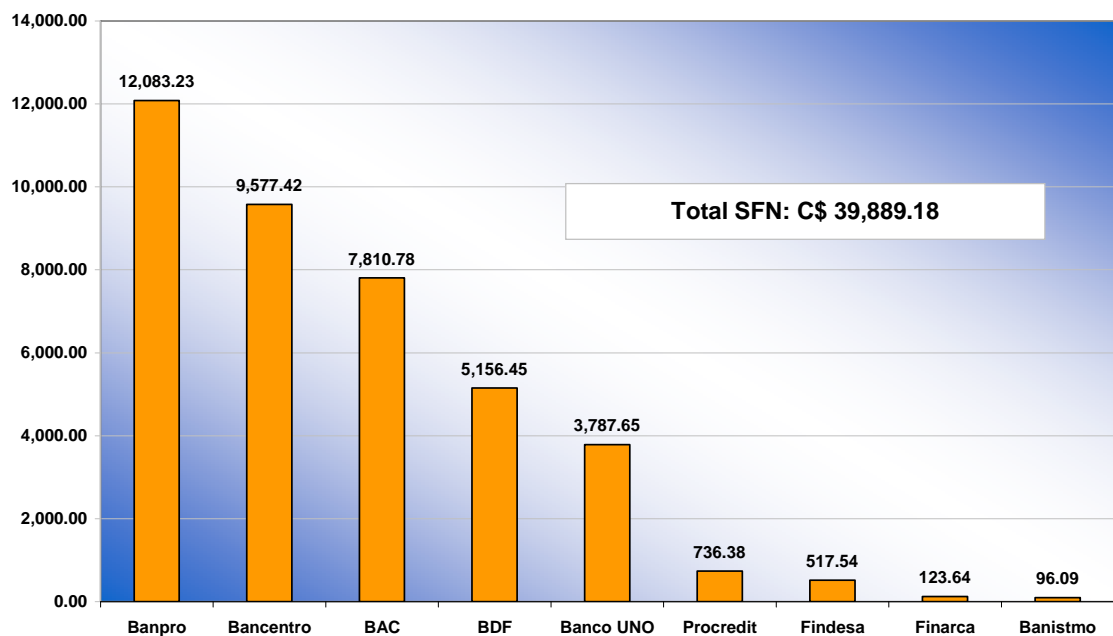
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°. 4

Depósitos Sistema Financiero Nacional al 30 de Sep - 2006

Banpro	12,083.23	31.59%
Bancentro	9,577.42	23.35%
BAC	7,810.78	18.87%
BDF	5,156.45	13.90%
Banco UNO	3,787.65	9.44%
Procredit	736.38	1.28%
Findesa	517.54	1.09%
Finarca	123.64	0.30%
Banistmo	96.09	0.17%
SFN	39,889.18	100.00%

DEPOSITOS SISTEMA FINANCIERO NACIONAL
Al 30 de Septiembre del 2006
(En millones de C\$)



Fuente: SIBOIF

Anexo N°. 5

Contenido de la descripción y del análisis de cargos

Descripción del Cargo (Aspectos Intrínsecos)	1. Nombre del cargo	{	Tareas o funciones	{	a. Nivel del Cargo
	2. Posición del cargo en el organigrama.				b. Subordinación
	3. Contenido del cargo				c. Supervisión
					d. Comunicaciones colaterales
					Diarias
					Semanales
					Mensuales
					Anuales
					Esporádicas

Análisis del cargo (Aspectos Extrínsecos)	{	Factores de especificaciones	{	1. Requisitos intelectuales	a. Instrucción básica necesaria
					b. Experiencia necesaria
					c. Iniciativa necesaria
					d. Aptitudes necesarias
				2. Requisitos físicos	a. Esfuerzo físico necesario
					b. Concentración necesaria
					c. Constitución física necesaria
				3. Responsabilidades implícitas	a. Por supervisión de personal
					b. Por materiales y equipos
					c. Por métodos y procesos
					d. Por dinero, títulos valores o documentos.
					e. Por información confidencial
					f. Por seguridad de terceros
				4. Condiciones de trabajo	a. Ambiente de trabajo
					b. Riesgos Inherentes

Fuente: Chiavenato. Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia 2003, p. 333.

Anexo N°. 6

Ejemplo de una hoja de descripción del Cargo.

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada:		

Fuente: Chiavenato. Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia 2003, p. 332.

Anexo N°. 7

Formatos de Encuestas a Comercios Afiliados

Estimado Afiliado:

El Banco de la Producción, S.A. en su deseo de servir mejor a sus clientes, está realizando el presente estudio para recopilar información acerca de sus necesidades como comercio, por tal motivo le solicitamos que responda al siguiente cuestionario brindándonos su valiosa opinión en cada punto a tratar.

I. Datos Generales:

Nombre del Comercio _____
Ubicación _____
Afiliado desde _____
Cargo de persona encuestada _____
Fecha de realización de encuesta _____

II. Favor seguir las instrucciones que se brindan a continuación y contestar con objetividad en cada parte de esta encuesta.

a) Marque con una X cada uno de los tipos de equipos instalados en su negocio:

POS Banpro ___ POS Credomatic___ POS Aval Card ___

b)Cuál de los equipos listados anteriormente prefiere utilizar?

POS Banpro ___ POS Credomatic___ POS Aval Card ___

c) Seleccione los motivos de su elección anterior:

Rapidez en autorizar ___
Rapidez en reembolsos ___
Más fácil de usar ___
No da problemas ___
Para cumplir cuota ___
Para amortizar deuda ___
Otros _____

d) Indique las razones por las que no ha utilizado el POS de Banpro últimamente:

Es muy lento para autorizar	___	Está dañado	___
Da muchos problemas	___	Reembolso es lento	___
No llegan tarjetas Banpro	___		
No llegan tarjetas en general	___		
Otros	_____		

e) ¿Cómo calificaría la atención brindada por nuestros técnicos cuando visitan su comercio?

Excelente ___
Muy buena ___
Buena ___
Regular ___
Deficiente ___

f) Liste aquellos aspectos en que usted considera que Banpro debe mejorar en relación al servicio de afiliaciones a P.O.S.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

g) Comentarios o sugerencias: _____

Gracias por su gentil colaboración...

Anexo N°. 8

Formatos de Encuestas a Usuarios de A.T.M.'s

Estimado usuario de ATM Banpro:

El Banco de la Producción, S.A. en su deseo de servir mejor a sus clientes, está realizando el presente estudio para recopilar información acerca de sus necesidades como usuario de nuestra red de cajeros automáticos, por tal motivo le solicitamos que responda al siguiente cuestionario brindándonos su valiosa opinión en cada punto a tratar.

I. Datos Generales:

Sexo _____

Lugar de Encuesta _____

Fecha de realización de encuesta _____

II. Favor seguir las instrucciones que se brindan a continuación y contestar con objetividad en cada parte de esta encuesta.

a) Marque con una X el tipo de cajero automático que prefiere utilizar:

Banpro___ BAC___ BDF___ Bancentro___ Extranjero___

b) Seleccione el o los motivos de su elección anterior:

Rapidez	___	Ubicación accesible	___
Seguridad	___	Por el tipo de tarjeta	___
Confiabilidad	___	Pocos inconvenientes	___
Otros	_____		

c) ¿Cómo calificaría el servicio brindado por los ATM's de Banpro?

Excelente___	Muy bueno___	Bueno___
Regular___	Deficiente___	

d) Liste aquellos aspectos en que usted considera que Banpro debe mejorar con relación al servicio de cajeros automáticos:

1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____

e) Comentarios o sugerencias: _____

Gracias por su gentil colaboración...

Anexo N°. 9

Guía de Entrevista para la Gerencia

Datos generales

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Preguntas de Desarrollo

1. ¿De qué departamento o área dependerá jerárquicamente el Departamento de Adquirencia?
2. ¿Cuáles serán las funciones generales que tendrá a cargo el Departamento de Adquirencia?
3. ¿Cuáles serán los criterios para la afiliación de nuevos comercios?
 - Facturación mínima mensual requerida?
 - Ubicación Geográfica
 - Tipo de Actividad Comercial
 - Orientación explícita de la Gerencia o Vice Gerencia de Operaciones
 - Otros
4. ¿Cuáles serán los criterios para el retiro de POS instalados?
 - Tiempo que el POS no ha facturado sin causa justificada?
 - Facturación mensual inferior a...
 - Orientación explícita de la Gerencia o Vice Gerencia de Operaciones
 - Otros
5. ¿Cuáles serán los criterios para clasificar a los comercios afiliados?

Comercios A: Clientes VIP

Comercios B: Clientes importantes

Comercios C: Clientes regulares

Anexo N°. 10

Guía de Entrevista para el Departamento de Operaciones

Datos generales

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Preguntas de Desarrollo

1. ¿Funciones actuales relacionadas al procesamiento de tarjetas y de quién dependen jerárquicamente?
2. ¿Cuáles serán las funciones específicas que tendrá el Departamento de Adquirencia?
3. ¿Con cuáles áreas o departamentos colaborará estrechamente el Departamento de Adquirencia y de qué forma?
4. Liste los Reportes que el Departamento de Adquirencia debe entregar a la Vice Gerencia de Operaciones con su periodicidad respectiva:
5. ¿Cuáles cree usted que son los motivos que originan POS sin uso y ATM's con bajos niveles de utilización?
6. ¿Debilidades y/o limitaciones actuales que debe superar el Departamento?
7. ¿Sugerencias y/o comentarios para mejorar el desempeño del Departamento?

Anexo N°. 11

Guía de Entrevista para personal del Departamento

Datos generales

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Preguntas de Desarrollo para:

- Coordinador de Técnicos P.O.S. y Especialista de A.T.M.'s

1. ¿Actividades y funciones actuales?
2. ¿Limitaciones para realizar su trabajo adecuadamente?
3. ¿Cuáles cree usted que son los motivos que originan P.O.S. sin uso y A.T.M.'s con bajos niveles de utilización?
4. ¿Sugerencias y/o comentarios para mejorar el desempeño del Departamento?

- Técnicos POS

1. ¿Actividades y/o funciones actuales?
2. ¿Limitaciones para realizar su trabajo adecuadamente?
3. ¿Cuáles cree usted que son los motivos que originan P.O.S. sin uso en comercios o con bajos niveles de utilización?
4. ¿Sugerencias y/o comentarios para mejorar el desempeño del Departamento?

- Especialista de A.T.M.'s

1. ¿Actividades y/o funciones actuales?
2. ¿Limitaciones para realizar su trabajo adecuadamente?
3. ¿Cuáles cree usted que son los motivos que originan A.T.M.'s con bajos niveles de utilización?
4. ¿Sugerencias y/o comentarios para mejorar el desempeño del Departamento?

- Ejecutivas de Afiliación

1. ¿Actividades y/o funciones actuales?
2. ¿Limitaciones para realizar su trabajo adecuadamente?
3. ¿Cuáles cree usted que son los motivos que originan P.O.S. sin uso en comercios o con bajos niveles de utilización?
4. ¿Sugerencias y/o comentarios para mejorar el desempeño del Departamento?

- Jefe de Reembolsos

1. ¿Actividades y/o funciones actuales?
2. ¿Limitaciones para realizar su trabajo adecuadamente?
3. ¿Cuáles cree usted que son los motivos que originan P.O.S. sin uso o con bajos niveles de utilización?
4. ¿Sugerencias y/o comentarios para mejorar el desempeño del Departamento?

Anexo N°. 12

Guía de Observación al Personal del Departamento

Datos generales

Nombre del observador: _____

Período de observación: _____

Cargo observado: _____

I. Actividades

Actividad específica	Hora de realización	Duración de la Actividad	Frecuencia de la Actividad	Comentarios

II. Observaciones

Limitaciones para realizar las tareas:

Oportunidades de mejora:

Anexo N°. 13

Formato de reporte de visitas a Comercios Afiliados

PREMIA® 1° BANPRO Dirección: Edificio Delta, Km. 4 Carretera a Masaya Teléfonos: 2706139 - 2785050	
REPORTE DE VISITA TECNICA Nº 16351	
CLIENTE/COMERCIO _____	
FECHA: _____	TELEFONO: _____
FUNCIONARIO QUE RECIBIO EL SERVICIO: _____	
MOTIVO DE LA VISITA	ACCIONES REALIZADAS
RESULTADOS FINALES DE LA VISITA Y ASUNTOS PENDIENTES	
_____ Firma del Técnico	_____ Firma del Cliente

Anexo N°. 14

Formato de control de instalación de P.O.S.

PREMIA 1° BANPRO	
CONTROL DE INSTALACION DE P.O.S.	
Nombre de Comercio: _____	Modelo POS: _____
Número de Comercio: _____	# S/N POS: _____
Telf: _____	# S/N PRN: _____
Dirección: _____	# S/N transf: _____
Fecha Instalación: _____	
Técnico: _____	
Observaciones: _____	
Nombre de Responsable : _____	Firma de Responsable : _____
NOTA :	
1. ESTE ES UN EQUIPO ELECTRONICO DE ALTA PRECISION, EL COMERCIO AFILIADO SE COMPROMETE AL BUEN USO Y CUIDADO DEL EQUIPO INSTALADO.	
2. BAJO NINGUNA CIRCUNSTANCIA PUEDE SER ABIERTO, MANIPULADO O REPARADO POR OTRA PERSONA AJENA A BANPRO . EN CASO DE DESPERFECTO TECNICO PROPIO DEL P.O.S., FAVOR REPORTAR DE INMEDIATO SU AVERIA A LOS TELEFONOS 278 - 5050. 278-5137	
3. TODA TARJETA VISA, SIN IMPORTAR SU PROCEDENCIA, PUEDE SER AUTORIZADA EN NUESTRO POS.	
4. P.O.S., PRN, TRANSFORMADOR Y DEMAS ACCESORIOS DE BANPRO PODRAN SER USADOS UNICA Y EXCLUSIVAMENTE PARA LOS FINES ACORDADOS POR NUESTRA EMPRESA Y EL COMERCIO AFILIADO.	
5. EN CASO DE EXTRAVIO, ROBO O DAÑOS DEL EQUIPO INSTALADO, EL AFILIADO SE COMPROMETE AL REEMBOLSO DEL MISMO.	

Anexo N°. 15

Cálculo de número ideal de Técnicos P.O.S.

- **Variables:**

A: Cantidad de visitas por mes, requeridas para comercios: 1,000 en promedio
B: Cantidad de visitas requeridas por día a Técnicos POS: 12 visitas promedio
C: Cantidad de días de atención de técnico por semana: 5.5 días
D: Cantidad de semanas de atención por mes: 4 semanas promedio
E: Cantidad Óptima de Técnicos de P.O.S.

Nota: La cantidad de visitas por mes requeridas para comercios, es determinada por la Gerencia de Medios de Pago teniendo como base un aproximado de 1,000 equipos instalados cada uno de los cuales deberá ser visitado una vez por mes.

- **Fórmula de Cálculo:**

$$E \equiv \frac{A}{B \times C \times D}$$

$$E \equiv \frac{1,000}{12 \times 5.5 \times 4}$$

$$E \equiv 3.79 \cong 4$$

- **Cantidad Actual de Técnicos POS:** Actualmente se cuenta con 3 Técnicos.
- **Cantidad de Técnicos de POS adicionales:** Dado que en la actualidad se cuenta con 3 Técnicos de P.O.S. se hace necesario 1 Técnico de P.O.S. adicional, siempre que las variables de la fórmula mantengan los mismos valores.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato. Adalberto. 2003. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- García. Roberto. 1998. *Estudio del Trabajo*. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. México.
- Juran, Gryna, F. 1999. *Análisis y Planeación de la Calidad*. México D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.
- Lovelock. Christopher.1997. *Mercadotecnia de Servicios*. Tercera Edición. Editorial Prentice-Hall. México.
- Sequeira, Valinda.1997. et al. *Investigar es Fácil*. Segunda Edición. Editorial el Amanecer. Nicaragua
- Stoner. James. et al.1996. *Administración*. Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall. México.
- ❖ Acquirer Best Practice Guide / Guía de admón. de Riesgo del Adquirente de Visa. Febrero 2003 (tomado de <http://www.visaonline.com>)

Internet:

- <http://www.visaonline.com>
- <http://www.siboif.gob.ni/bancos.php>